



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Ledarskap och motivation vid distansarbete

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT2021
Kandidatuppsats
Anders Pettersson och Oliver Lundmark
Handledare: Johan Jakobsson

Sammanfattning

Denna rapport ämnar till att bidra till förståelsen kring ledarskap i samband med distansarbete och hur detta samverkar med motivation hos medarbetare. Bakgrunden till valet av frågeställningen, ”Hur ska vi förstå chefers ledarskap och interaktion med medarbetarna och hur detta relaterar till medarbetarnas motivation i samband med distansarbete?”, kommer från den ökande mängden distansarbete i samband med Coronapandemin och att distansarbete kommer att vara mer vanligt framöver, inte minst i så kallade kunskapsorganisationer där kunskapskraven på medarbetarna är höga.

För att undersöka detta har kvalitativ data samlats in i form av semistrukturerade intervjuer från både medarbetare och chefer i kunskapsorganisationer. Författarna har arbetat med en abduktiv forskningsprocess innebärande att under datainsamlingens gång har författarna byggt upp hypoteser utifrån teorier och löpande under intervjuernas gång, alltså med en kombination av empiri och teori. Den teoretiska referensramen har byggts upp av tidigare teorier och studier kring ämnena ledarskap, distansarbete och motivation samt deras samspel med varandra.

Utifrån intervjuerna har åtta teman kopplat till begreppen ledarskap, motivation och distansarbete identifieras. Dessa är 1) digital kompetens, 2) kommunikation, 3) upplevd effektivitet, 4) motiverande faktorer och social interaktion, 5) balans mellan arbete och fritid, 6) verksamhetens helhetsperspektiv, 7) chefernas interaktion med medarbetarna och 8) uppskattning och belöningar. Dessa har sedan analyseras med hjälp av den teoretiska referensramen och slutsatser dras.

Två slutsatser som beskriver hur samspelet mellan ledarskap på distans och medarbetarnas motivation samspelar har kunnat göras. Den första slutsatsen är att *distansarbetet har medfört ett förändrat ledarskap, inte minst i relation till motivation*. I detta innefattas att många chefer har övergått till ett mer relationsbaserat ledarskap jämfört med tidigare och att många chefer upplever en svårighet i att förstå medarbetarnas mående och situation.

Den andra slutsatsen är att *det råder diskrepans mellan chefer och medarbetarnas upplevelser i relation till ledarskap i samband med distansarbete*. Det innebär att upplevelserna mellan chefer och medarbetare skiljer sig i fenomen som upplevd effektivitet och problematik med kommunikation och interaktion mellan medarbetarna. För att motverka detta behövs förändringar i ledarskapet inklusive att säkerställa att medarbetare har en helhetsbild av organisationens verksamhet.

Avslutningsvis lämnas fyra konkreta rekommendationer till chefer om vad de kan tänka på angående deras ledarskap på distans samt förslag på framtida forskning.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Innehållsförteckning	2
1. Inledning	3
1.1 Problemdiskussion	3
1.2 Syfte och frågeställningar	5
1.3 Avgränsningar	5
1.4 Uppsatsens disposition	5
2. Teori	6
2.1 Motivation	7
2.2.1 Ledarskap och motivation (i kunskapsföretag)	8
2.2 Distansarbete	10
2.3.1 Ledarskap och distansarbete	11
2.3 Motivation och distansarbete	12
3. Metod	13
3.1 Upplägg	13
3.2 Forskningsansats	13
3.3 Forskningsprocess	13
3.4 Urval och material	14
3.5 Datainsamling	15
3.6 Dataanalys	17
3.7 Etik	17
3.8 Studiens kvalitet	18
3.8.1 Trovärdighetskriterier	18
4. Resultat	20
4.1 Distansarbete	20
4.2 Motivation och distansarbete	22
4.3 Ledarskap i samband med distansarbete	24
5. Analys	27
5.1 Distansarbete	27
5.2 Motivation och distansarbete	29
5.3 Ledarskap i samband med distansarbete	30
6. Slutsatser och vidare forskning	32
6.1 Slutsatser	32
6.2 Teoretiska bidrag	33
6.3 Praktiska bidrag	33
6.4 Brister och framtida forskning	34
Referenslista	36
Bilaga 1 – Intervjuguide	39

1. Inledning

I en organisationskontext fokuserar ledarskapet ofta på att styra och stödja en grupp individer till att göra som ledare vill (se t.ex. (Grey, 2009)) och att detta uppstår i interaktionen mellan medarbetare och chefer. I mars 2020 slog Coronapandemin över världen och tvingade många organisationer att ändra sitt arbetssätt till en utökad mängd distansarbete, ofta från hemmet. För många organisationer har denna omställning inte varit planerad utan framtvingad. Det finns flertalet tidigare exempel i historien på hur just pandemier tvingat organisationer att förändra sig. Erfarenheterna visar också att det ofta medför utmaningar för just chefer (Biddle, 2020). Distansarbetet medför förändrade förutsättningar för medarbetarna där en stor del av arbetet sker i hemmet med minskad fysisk social interaktion med kollegor och chefer. Även om distansarbete inte är en ny företeelse och det varit ett långsamt ökande fenomen (Hultén, 2005) så har omfattningen av den ökat dramatiskt under det senaste året.

I en ledarskapskontext är frågan om motivation central. Sambandet mellan motiverade medarbetare och resultat samt ledarskapet betydelse är väl beforskat (se t.ex. (Oldham, 1976) eller (Burton, 2012)). Motivation är dock ett brett begrepp och kan tolkas på många sätt. Ett grundantagande i denna kontext är att det handlar om att någon är benägen att handla på ett visst sätt. I Svenska Akademiens Ordlista (SAOL) beskrivs motivation som "system av motiv för handlande" (Svenska Akademiens Ordlista, 2015). En vanlig uppdelning är att dela in motivation i inre och yttre motivation och att förstå att dessa påverkar individer på olika sätt. Den inre motivation handlar om att individer själva vill göra något, för att utvecklas, lära sig och söka nya utmaningar medan den yttre motivationen härstammar mer från en rädsla, att individerna är rädda för utfallet som kan tänkas ske om inte saken i fråga utförs. För medarbetare på ett företag kan det handla om en rädsla för att bli uppsagd om inte vissa arbetsuppgifter utförs (Richard & Edward, 2000).

Kommunikation och social interaktion är viktiga processer för att skapa och upprätthålla motiverade medarbetare i organisationer. Det blir därmed den process i vilken ledarskapet utövas och den process i vilken en stor del av interaktionen mellan medarbetare och ledare sker. Ledarskapets förmåga att kommunicera och etablera kommunikationsmönster och kommunikationsstrukturer i organisationen blir därmed av största vikt. Betydelsen av kommunikation lyfts även av bl.a. Dahlstrom, (2013). Följden av distansarbete blir att kommunikationsmönstret inom organisationen förändras och ledarskapet behöver därmed förändras för att svara upp mot de nya förutsättningarna (Biddle, 2020).

1.1 Problemdiskussion

En nyligen genomförd undersökning kring distansarbete i samband med pandemin av tjänsteföretaget Office Management, (2020) summerar att "elefanten i rummet" är relationen mellan chefer och anställda och hur ledarskapet bedrivs. Det blir därför av intresse att förstå hur man, via ledarskap på distans, förmår motivera och engagera medarbetare. Ett policypapper från EU-kommissionen slår fast att kunskapen om att arbeta via distans är mycket ojämn mellan branscher och mellan EU-länder och att Coronapandemin kan innebära

ökad ojämlikhet mellan länder, företag och medarbetare om inte insatser görs. Policypapperet konstaterar vidare att Sverige har högst andel distansarbetare i EU i kunskapsintensiva branscher (Milasi, Gonzalez-Vazquez, & Fernandez-Macia, 2020). Bedömningen är att utvecklingen med ökat distansarbete kommer att fortsätta även efter pandemin och behovet av att utöva ett kommunikativt och motiverande ledarskap via distans kommer att öka. En utökad och fördjupad förståelse för hur man gör det på ett framgångsrikt sätt blir därför viktig för ledare, inte minst i kunskapsintensiva företag, där föreutsättningarna för att arbeta på distans ofta är bättre. (ibid.) Utifrån dessa perspektiv finns ett behov för ytterligare studier där de tre begreppen *ledarskap*, *motivation* och *distansarbete* kopplas närmare varandra och som bygger vidare på det som tidigare studier visat på.

Tidigare erfarenheter visar på såväl positiva som negativa effekter av distansarbete (T.ex. (DuBrin, 1991), (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015) och (Harpaz, 2002)) med påverkan på effektivitet, motivation, svårigheter att skilja på arbete och fritid för att nämna några. *Motivation* och *distansarbete* har undersökts tidigare ur olika perspektiv och med delvis olika resultat. (Se t.ex. (Nijp, Beckers, Kompier, van den Bossche, & Geurts, 2015), (Rupietta & Beckmann, 2018) och (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015)) En generell slutsats från dessa är att hög autonomi och självständighet hos medarbetarna verkar öka den inre motivationen, medan låg autonomi verkar inverka negativt på den.

Studier kring *ledarskap* i en kontext av *distansarbete* har visat på stora osäkerheter hos chefer kring vad det innebär att leda på distans, inte minst i relation till hur man motiverar medarbetarna. Ett problem är att ledaren i många fall inte litar på medarbetarens kompetens och kunskap. Det medför att ledaren utövar ett ledarskap där övervakning och utvärdering får ökat utrymme, något som bedöms vara specifikt olämpligt i kunskapsföretag. (Parker, Knight, & Keller, 2020).

Som framgår ovan finns det gott om tidigare forskning kring de tre begreppen *distansarbete*, *motivation* och *ledarskap* samt hur två av dessa begrepp relaterar till varandra inbördes, (motivation-distansarbete, ledarskap-motivation respektive ledarskap-distansarbete). Slutsatserna från det arbete som gjorts varierar utifrån kontext (t.ex. typ av organisation som studerats) och metod (t.ex. på vilket sätt studien utfördes).

Ett område som inte täcks fullt ut i den omfattning som det bedöms vara nödvändigt är ledarskapsrollen och dess förmåga att motivera medarbetarna i en distanskontext dvs. hur begreppen *motivation*, *ledarskap* och *distansarbete* förhåller sig till varandra och kan användas för att förädla jobbsituationen för såväl medarbetare som ledare, inte minst i en kontext där vi kan förvänta oss en utökad mängd distansarbete i organisationer.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att bidra till förståelsen kring ledarskap i samband med distansarbete och hur detta samverkar med motivationen hos medarbetare.

Den aktuella frågeställningen är: Hur ska vi förstå chefers ledarskap och interaktion med medarbetarna och hur detta relaterar till medarbetarnas motivation i samband med distansarbete?

1.3 Avgränsningar

I uppsatsen har två centrala avgränsningar gjorts:

1. Uppsatsen fokuserar på en svensk kontext, svenska organisationer med medarbetare och chefer i Sverige.
2. Datainsamlingen, i form av intervjuer, fokuseras på så kallade *kunskapsorganisationer* där kunskapskraven på medarbetarna är höga. Det betyder att deras arbetsuppgifter är komplexa och inte kan utföras av vem som helst utan rätt utbildning eller erfarenhet.

Avgränsningarna är gjorda utifrån att förutsättningarna för att arbete på distans är bättre i kunskapsorganisationer än andra typer av organisationer, att distansarbete kommer att vara mer vanligt framöver i kunskapsorganisationer och att Sverige har högst andel distansarbetare i EU i kunskapsintensiva branscher (Milasi, Gonzalez-Vazquez, & Fernandez-Macia, 2020) och (Bartik, Cullen, Glaeser, Luca, & Stanton, 2020).

1.4 Uppsatsens disposition

Uppsatsen är indelad i sex huvudkapitel. I inledningskapitlet (kapitel 1) presenteras uppsatsens ämnesområde följt av problemdiskussion och syfte och frågeställningar. Uppsatsens avgränsningar och disposition redogörs också för. I kapitel 2 presenteras den teoretiska referensramen som ligger till grund för uppsatsen och begreppen *ledarskap*, *motivation* och *distansarbete* samt hur de förhåller sig till varandra beskrivs och analyseras. I kapitel 3 redogörs för de metodval som gjorts för studien och vilken forskningsansats och forskningsprocess som använts samt hur data har samlats in och bearbetats. Även de etiska överväganden som gjorts redovisas och en diskussion kring studiens kvalitet förs.

I kapitel 4 presenteras resultaten från de intervjuer som genomförts utifrån åtta identifierade teman. I analyskapitlet (kapitel 5) analyseras och diskuteras resultaten i relation till teorin (från kapitel 2). I det avslutade slutsatskapitlet presenteras uppsatsens två huvudslutsatser kopplat till uppsatsens frågeställning. Uppsatsens teoretiska och praktiska bidrag analyseras liksom brister och förslag på framtida forskning.

Avslutningsvis presenteras en referenslista samt den intervjuguide (bilaga 1) som använts.

2. Teori

Ledarskap handlar om hur en ledare kan få värderingar till handlingar, visioner till verklighet motgångar till framgångar och risker till tillgångar (Kouzes & Posner, 2017). Det betyder att ledare har en viktig roll för företaget och ett stort ansvar. Företag kan ha en vision, det är en bild av vad företaget strävar mot, en framtida idealsituation där företaget vill befinna sig. Det är ledarens uppgift att försöka förverkliga den. Motgångar som kan komma att uppstå ska ledaren försöka avverka och i bästa fall exploatera dessa motgångar och vända dem till framgångar. Ledaren har således en betydande roll i ett företag. Men hur ska alla dessa uppgifter utföras? Det finns olika tolkningar av ledarskap och hur det ska utföras i praktiken samt vad ledarrollen innebär (Alvesson & Sveningsson, 2010). I sitt klassiska verk från 1973 beskriver Mintzberg tio olika ledarroller. En av dessa är som ”anförare” med uppgiften att ge vägledning och motivation till medarbetarna och jämka/föra samman de individuella behoven med organisationens mål (Mintzberg, 1973).

Medarbetarnas uppfattning av ledarna kan vara en väldigt viktig aspekt för hur bra ett företag fungerar (Alvesson & Sveningsson, 2010). De påpekar att ledarskap brukar framställas som något positivt, där en ledare får med sig medarbetare och de känner sig delaktiga och bidrar till organisationens bästa. Detta sammanfaller med definitionen för ledarskap, enligt Kouzes & Pozner (2017). Behovet av ledarskap kan variera beroende på bransch, typ av företag och arbetsuppgifter för medarbetarna (Alvesson & Sveningsson, 2010). En vanlig uppdelning som görs mellan företag är den mellan kunskapsintensiva och mindre kunskapsintensiva företag. Kunskapsintensiva företag kallas även för kunskapsföretag. Ofta inom ett företag så finns det mer och mindre kunskapsintensiva arbetsuppgifter. Till exempel för ett städföretag, där största delen av arbetet inte är kunskapsintensivt. Men logistikarbetet och ledaren har kunskapsintensiva arbeten, då klassas det fortfarande inte som ett kunskapsföretag eftersom centrala delen av företaget inte har ett kunskapsintensivt arbete (Alvesson & Sveningsson, 2010). Företag där centrala delen av arbetet är kunskapsintensivt kallas för kunskapsföretag. Där arbetar ofta välutbildade och/eller specialiserade människor med komplexa arbetsuppgifter (Skløsvik, Perner, & Løwendahl, 2017).

Det finns två väldiskuterade typer av ledarskap, *transformativt* respektive *transaktionellt* ledarskap. Transformativt ledarskap innebär att ledaren försöker motivera och inspirera medarbetarna till att nå resultat. Här håller ledaren koll på medarbetarnas individuella behov (Odumeru & Ifeanyi, 2013). De menar också att det finns fyra komponenter av transformativt ledarskap:

1. *”Charisma or idealised influence”* – till vilken grad ledaren står upp för sina värderingar och föregår med gott exempel för att skapa en rollfigur för medarbetarna.
2. *”Inspirational motivation”* – till vilken grad ledaren sprider en vision som medarbetarna uppskattar och skapar mening med medarbetarnas nuvarande arbetsuppgifter.
3. *”Intellectual stimulation”* – hur ledaren simulerar medarbetarna med intressanta och utmanande arbetsuppgifter.

4. *"Personal and individual attention"* – hur väl ledaren tar sig till varje medarbetares individuella behov och visar uppskattning för medarbetarnas bidragande till företaget.

Transaktionellt ledarskap fokuserar mer på övervakning och själva arbetsuppgifterna än på individerna (medarbetarna). Här ligger fokus mer på belöningar och straff för att motivera bra arbete (Odumeru & Ifeanyi, 2013).

För att leda ett kunskapsföretag krävs en annan typ av ledare och ledarskap än för ett mindre kunskapsintensivt företag (Alvesson & Sveningsson, 2010). Detta kan bero på att medarbetarnas arbetsuppgifter är så pass komplexa att ledaren inte kan förstå sig på uppgifterna. Ledare får ofta fokusera på att leda genom stödja lärande och utveckling för medarbetarna (Skløsvik, Perner, & Løwendahl, 2017). Det är vissa områden som således blir viktigare för ledare inom kunskapsföretagen. Ett av dessa områden är att skapa social sammanhållning inom företaget (Alvesson & Sveningsson, 2010). Det är således intressant att se om ledare har hittat alternativa lösningar till att skapa social sammanhållning under distansarbete, eller om de väljer att nedprioritera den sociala sammanhållningen.

2.1 Motivation

Alvesson och Kärreman (2012) diskuterar motivation i en organisationskontext och menar att det handlar om att attrahera och behålla personal och få dem att utvecklas och göra ett bra jobb, vilket sker genom motivation av medarbetarna. De menar att motivation delas in i tre huvudgrupper, nämligen:

- *Inre motivation* – vilken fokuserar på och lyfter fram individens inre behov och drivkrafter.
- *Instrumentell motivation* – vilken betonar de mer yttre faktorerna som skapar motivation. Det inkluderar att uppnå belöningar och undvika bestraffningar.
- *Interaktiv motivation* – vilken lyfter fram de sociala aspekterna och dimensionerna för motivation.

(Alvesson & Kärreman, Motivation i organisationer - personalkoncept och drivkrafter, 2012)

Inre motivation

Den inre motivationen skapas av flera olika komponenter som har gemensamt att de bygger på en positiv människosyn, deras välmående och människans förmåga och vilja. "Perhaps no single phenomenon reflects the positive potential of human nature as much as intrinsic motivation, the inherent tendency to seek out novelty and challenges, to extend and exercise one's capacities, to explore, and to learn." (Ryan & Deci, 2000). De framhäver också vikten i välmåendet av de som ska motiveras. Det betyder att personen i fråga måste ha bra mental hälsa för att kunna ta till sig motivationen. Exempel på motivatoriska faktorer kopplat till arbetet är personlig utveckling, feedback på utfört arbete, självständighet och ansvar (Alvesson & Kärreman, 2012).

Kopplingen mellan hög inre motivation och prestation har studerats i olika sammanhang och kontexter. En kvantitativ studie, baserad på enkäter, kunde konstatera att det finns ett starkt

samband mellan att ha en hög inre motivation och medarbetarnas ansträngning och prestation. Den konstaterar att satsningar på att skapa inre motivation hos medarbetarna därmed är viktigt (Oldham, 1976).

Instrumentell motivation

Att även andra faktorer än de som skapar inre motivation är viktiga för att skapa motivation eller undvika de-motivation hos medarbetarna. Den mest uppenbara, och uppmärksammade, faktorn i sammanhanget är lön. Den är dels en direkt motiverande faktor eftersom de allra flesta behöver en lön för sin försörjning och liv. Det har även symboliska effekter och ses ur ett rättviseperspektiv (Alvesson & Kärreman, 2012). Ryan & Deci (2000) väljer att beskriva dessa motivatorer med att de skapar ett resultat "utanför" den egna individen (t.ex. att man får pengar på sitt lönekonto). De beskrivs utifrån flera olika perspektiv där andra exempel, utöver lön, är social status, befodran och titlar samt undvikande av olika former av bestraffningar.

Interaktiv motivation

Många av de tidigare teorierna kring motivation är baserade på studier och analyser av industriarbetares förutsättningar och motivationsfaktorer, vilket inte är helt relevanta i dagens mer högspecialiserade arbetsliv med en större del av medarbetarna aktiva i kunskapsföretag (Lindkvist, Bakka, & Fivelsdal, 2014). Med det interaktiva perspektivet på motivation så ställs den sociala kontexten av arbetet i fokus och som drivkraft. Exempel på perspektiv som faller inom denna kategori är värderingar, ideal, normer och identitet. Dessa kan vara både på enskilda företag där en viss kultur råder eller inom en bransch. Att följa normer och kultur är en mycket stark drivkraft hos många och man vill "passa in". Man får därmed motivation att agera i linje med företagets eller branschens normer (Alvesson & Kärreman, 2012).

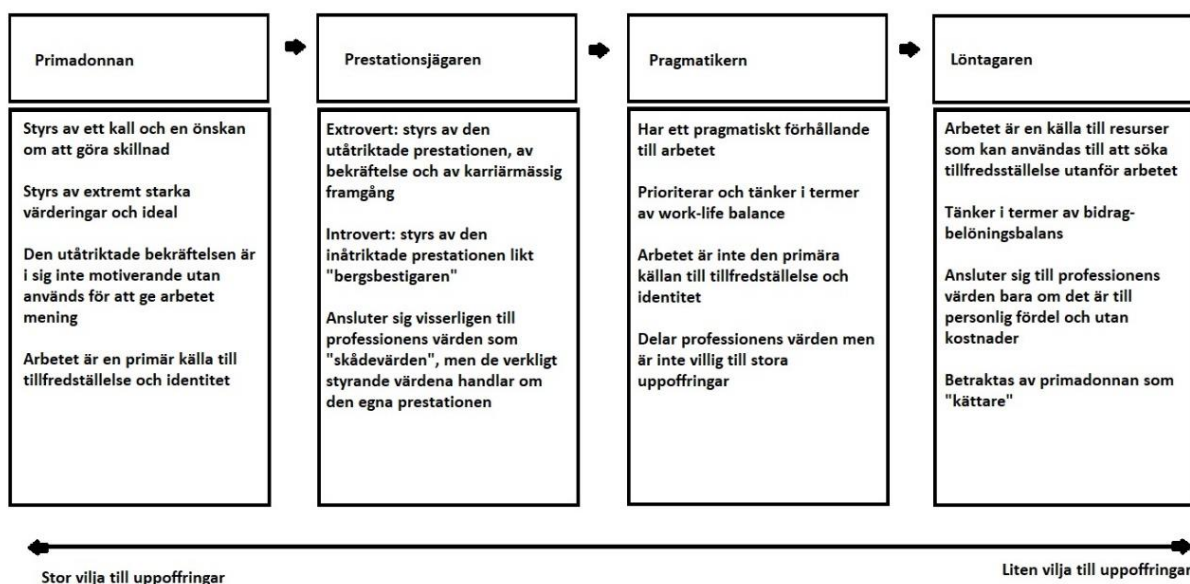
Identitet och normer kan vara viktigt även på arbetsgruppsnivå och styra och motivera beteenden hos medarbetare. Svedberg (2007) menar på att en arbetsgrupps identitet formas utifrån tre perspektiv: uppgiften, ledningen och samspelet. Dessa tre perspektiv formar och skapar gruppens identitet och därmed förväntningar och motivationsfaktorer. Om individerna i gruppen känner tillhörighet skapas en "positiv identitet" i vilken medlemmarna respekterar överenskommelser och gemensamma mål. "I ett team med en tydlig identitet finns goda förutsättningar för att arbetet ska kunna bli såväl effektivt som personligt tillfredsställande." (Svedberg, 2007). Detta går också i linje med de studier som Carr & Walton, (2014) genomfört och som undersöker sambanden mellan motivation, inte minst inre motivation, och möjligheterna att samarbeta och interagera med andra. Deras studier visade att när medarbetarna arbetade tillsammans så arbetade de längre med svåra utmaningar, behövde mindre styrning, lyckades bättre och inte minst fick en ökad motivation och tillfredsställelse.

2.2.1 Ledarskap och motivation (i kunskapsföretag)

Ledarskapets betydelse för att skapa motivation var tidigare underskattat, men har stadigt ökat och erkänts betydelse (Alghazo & Al-Anazi, 2016). En studie på ett internationellt företag i petrokemibranschen undersökte hur och på vilket sätt ledarskapet kunde kopplas till motivation samt vilka andra faktorer som påverkade. Resultatet visade att ledarskapet var den

enskilt viktigaste faktorn som påverkade motivationen följt av lön och befordran (vilka kan klassificeras som *instrumentell motivation* enligt klassificering ovan). Vid en fördjupad analys visade sig att specifikt ett *transformativt ledarskap* hade tydligast effekt på motivationen, medan *transaktionellt ledarskap* hade mindre effekt på motivationen. Dessa slutsatser är också i linje med vad studier för andra kunskapsintensiva branscher visat, t.ex. inom utbildnings- och finanssektorn (ibid).

Hein (2012) fördjupar sig specifikt i motivation av medarbetare i kunskapsföretag och vilken typ av ledarskap man bör bedriva i ett kunskapsföretag för att generera motiverade arbetare. Hon identifierar fyra olika arketyper av medarbetare i kunskapsföretag som befinner sig på en skala från ”stor vilja till uppoffringar” till ”liten vilja till uppoffringar”. De olika arketyperna framgår av följande figur:



Figur över fyra arketyper av medarbetare i kunskapsföretag enligt Hein (2012).

Som framgår av figuren ovan så motiveras de fyra arketyperna av olika saker:

”Primadonnan” – motiveras i huvudsak av faktorer som faller under kategorin *interaktiv motivation* och till viss del av *inre motivation*.

”Prestationsjägaren” – motiveras i huvudsak av faktorer som finns i kategorin *inre motivation*.

”Pragmatikern” – motiveras av en blandning av faktorer som kommer från de tre kategorierna.

”Löntagaren” – motiveras i första hand av faktorer kopplade till *instrumentell motivation*.

Utifrån denna uppdelning så är slutsatsen att det inte finns ett givet ledarskap som funkar för alla medarbetare i kunskapsföretag utan man behöver som ledare först identifiera vilken arketyper som varje medarbetare är (och därmed vad som motiverar dem) och designa ledarskapet därefter. För ”Primadonnor”, som är vanligare i kunskapsföretag än andra företag, så medför detta speciella utmaningar för ledarskap. ”Ledningen kan inte skapa eller styra de existentiella motivationsfaktorerna däremot kan den genom yttre ramar och arbetsvillkor

möjliggöra eller kväva dem. Möjligheterna att styra motivationen är därmed mindre för högspecialiserade kreativa medarbetare än vad som gällde för de klassiska motivationsteorierna.” (Lindkvist, Bakka, & Fivelsdal, 2014).

2.2 Distansarbete

Arbete över distans är på intet sätt en ny företeelse och har funnits i Sverige sedan början av 1960-talet. I takt med teknikutvecklingen har kommunikation och förutsättningar förbättrats och formerna förändrats. Initialt var distansarbete förknippat med etablerandet av så kallade ”telestugor” eller ”satellitkontor” där medarbetare, inte minst på landsbygden, arbetade tillsammans utan att vara på plats vid ett huvudkontor (Hultén, 2005). Det finns en samsyn kring att mängden distansarbete ökat stadigt och att teknikutvecklingen varit en mycket viktig drivkraft i detta. Davis, Ghent, & Gregory, (2021) menar att man ska se 1990-talet som start för utvecklingen då hem-PC:n blev allmänt tillgänglig. Sedan dess har framsteg som e-post, snabbare internetuppkoppling, allt bättre mobiltelefoner och videokonferensteknologi drivit på utvecklingen ytterligare.

Det är dock inte bara teknisk utveckling som drivit på ett ökat distansarbete. En viktig faktor är att arbetsmarknaden och arbetskraften förändrats med en ökad andel yrken där distansarbete lämpar sig för allt fler yrken, inte minst inom kunskapsföretag. En färsk studie som studerade förändringar på arbetsmarknaden kopplat till distansarbete konstaterade att distansarbete är mycket vanligare i branscher där medarbetarna har en högre utbildningsnivå med högre löner, vilket är typiskt för kunskapsföretag. Studien visar att det inte är troligt, inte minst bland kunskapsföretag, att vi kommer att se en återgång till de nivåer av kontorsarbete som rådde innan Coronapandemin (Bartik, Cullen, Glaeser, Luca, & Stanton, 2020). Det innebär att betydelsen av att studera distansarbete inom specifikt kunskapsföretag blir viktigt. Dessa förändringar kommer att få stor påverkan på arbetsmarknaden och på samhället. Bedömningen är att det kommer att leda till en ökad ojämlikhet på arbetsmarknaden med höjda löner och bättre arbetsvillkor för medarbetare i kunskapsföretag. På en samhällsnivå väntas den pågående urbaniseringen att bromsas och ställa krav på städer att anpassa sig efter att en lägre andel av arbetskraften inte längre arbetar på ett kontor i stadskärnan (Davis, Ghent, & Gregory, 2021).

Slutsatser kring effektivitet i samband med distansarbete varierar. En studie i en kinesisk kontext visade på ökad effektivitet i samband med distansarbete. I denna studie var autonomi låg och det var inte frågan om ett kunskapsföretag. Orsaken till den ökade effektiviteten förklarades delvis på grund av att raster minskade, och att det medförde en negativ påverkan på den inre motivationen hos medarbetarna (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2015). Bartik, Cullen, Glaeser, Luca, & Stanton (2020) kunde konstatera att det är inom kunskapsintensiva branscher som produktiviteten påverkas minst av distansarbete och att uppfattningen av medarbetarna är att produktiviteten blir bättre vid distansarbete. Upplevelsen bland chefer har inte undersökts.

2.2.1 Ledarskap och distansarbete

Som påpekades tidigare så är arbete och ledarskap över distans inte en ny företeelse (Hultén, 2005) och ledarskap över distans har studerats ur flera olika perspektiv. En viktig uppgift för en ledare vid distansarbete enligt Olson & Olson, (2014) är att skapa en bra sammansättning av medarbetarna som arbetar tillsammans. Traditionellt har fokus vid rekrytering varit att få rätt expertis till teamet. Vid distansarbete är det dock lika viktigt att välja medarbetare som fungerar bra i arbetslaget och har goda kompetenser i samarbete och kommunikation (Olson & Olson, 2014).

Det finns flera ledaregenskaper som växer i betydelse vid distansarbete. Kusei & Arslan, (2016) framhåller förmågan att välja rätt tekniska lösningar för att leda verksamheten, förmågan att vara tydlig i sin målstyrning och förmågan att hantera medarbetarnas karriärutveckling som centrala egenskaper och förmågor för en framgångsrik ledare. Utifrån nuvarande pandemi är det således intressant att se hur ledare har fått implementera ny teknik för att leda verksamheten. Det är också intressant att se vilka komplikationer som följer av detta. Alla i organisationen kanske inte förstår sig på den nya tekniken och får därmed svårt att klara sina arbetsuppgifter.

Ledarskapsrollen kan komma att ändras på flera sätt enligt Olson & Olson (2014) och en av dessa aspekter är kommunikation, i synnerhet intern kommunikation. Vid distansarbete är det viktigt att kommunikationen sker effektivt och att rätt tekniker för detta används. Om dessa tekniker inte implementeras kan det tänkas komplicera kommunikation och därmed komplicera arbetsuppgifterna för de flesta inom en organisation. Komplikationer i kommunikationen hindrar en effektiv interaktion och kommunikation mellan chef och medarbetare, där effektiv kommunikation syftar på hur väl informationen kommer fram, om det blir några missförstånd eller inte. Om en effektiv kommunikation kan hållas även vid distansarbete så kan det bidra till att medarbetarna inte upplever en skillnad i ledarskapet utövat av cheferna, alltså att arbetet kan fortsätta som om det skulle ske på plats i ett gemensamt kontor (Neufeld, Wan, & Fang, 2008). De menar också att denna effektiva kommunikation är lättare att hålla för företag som jobbat på distans under en längre period. Det är svårt att få till den effektiva kommunikationen direkt vid övergång till distansarbete.

Dahlstrom (2013) har en utgångspunkt i en klassisk dikotomi huruvida en ledare ska vara uppgiftsorienterad eller relationsorienterad i samband med distansarbete. Han menar att det relationsorienterade som bör dominera. Biddle (2020) framför i sin diskussion kring ledarskap en delvis annan utgångspunkt. Han påpekar att "strong top-down leadership, particularly for the top-down manager, can mobilize the entire organisation quickly and effectively". Det kan således konstateras att det råder samsyn kring behoven av att en chef behöver kunna kommunicera och motivera sina medarbetare, men delvis en splittrad bild om det görs bäst genom att fokusera på det relationella perspektivet eller det auktoritära perspektivet av ledarskapet. Med hjälp av dessa två synpunkter på hur en ledare ska agera vid distansarbete är det intressant att analysera hur chefer har lagt upp sin ledarskapsstrategi och om det har någon tydlig påverkan på medarbetarna.

2.3 Motivation och distansarbete

Ledaren har även en viktig roll att kontinuerligt skapa och underhålla motivationen hos medarbetarna och bör aktivt arbetamed olika former av belöningssystem och incitament för att bygga samarbete och skapa förtroende mellan medarbetarna (Olson & Olson, 2014). Det är därför intressant att se hur och om ledare implementerar belöningssystem för att hålla motivationen uppe hos sina medarbetare.

Det finns problem som kan uppstå vid distansarbete, speciellt om det handlar om att arbeta hemifrån. Medarbetare som arbetar hemifrån kan få det svårt att skilja på vad som är jobb och vad som är fritid. Det beror på svårigheter att skilja på vad som är "kontoret" och vad som är hemmet. Tidigare kunde medarbetarna "stänga av" när de gick från jobbet, nu finns in den separationen längre (Harpaz, 2002). Detta menar Harpaz (2002) kan bidra till en sänkt motivation. Andra saker som också kan bidra till sänkt motivation i längden är pressen av att alltid finnas tillgänglig och att arbetstiderna inte längre är lika tydliga (Harpaz, 2002). Anledning till detta är att kollegor jobbar sent och således kan andra kollegor känna sig pressade att också jobba sent, eftersom de inte vill vara "sämre" än någon annan. I längden kan detta påverka motivationen negativt.

Andra saker som kan påverka motivationen negativt är saknaden av att "bli sedd". Vid distansarbete är det svårare för medarbetare att bli sedda och därför svårare att bli befordrad och "skapa en karriär" (Perin, 1991).

3. Metod

3.1 Upplägg

Syftet med uppsatsen är att bidra till förståelsen kring ledarskap i samband med distansarbete och hur detta samverkar med motivationen hos medarbetare. Detta studeras genom att samla in data via intervjuer. Då denna data kommer att grundas i respondenternas upplevelser, intryck och resonerande perspektiv kring dessa aspekter blir det svårt att använda en kvantitativ metod. Därför valdes en kvalitativ ansats för att besvara forskningsfrågan. I kvantitativa studier är det oftast lättare att presentera resultat och att komma fram till en slutsats och kan därför vara att föredra om problemformuleringen och den insamlade datan tillåter det (Hammarberg, Kirkman, & de Lacey, 2015). I detta fall är det svårt att kvantifiera respondenternas upplevelser över saker kopplat till distansarbete, ledarskap och motivation. Med en kvalitativ ansats blir detta lättare och det är därför att föredra.

För att samla in data utfördes enskilda intervjuer med respondenter. Beroende på studier så kan olika datainsamlingsmetoder vara av intresse. Då denna rapport ämnar studera respondenternas perspektiv av olika fenomen så är datainsamling via kvalitativa intervjuer att föredra (Roulston & Choi, 2018). Det kan dock vara problematiskt med endast intervjuer som insamlingsmetod, eftersom respondenter kan tänkas glömma information eller påverkas av den sociala konstruktionen av sammanhanget i intervjun och kanske vill framstå som någon de inte är. Men om frågeställningen syftar till att undersöka respondenternas upplevelser av fenomen, vilket är fallet i denna studie, är detta inte ett problem (Roulston, 2010).

3.2 Forskningsansats

Det finns olika forskningsansatser att välja mellan när samband mellan teori och empiri ska undersökas. Två av dessa kallas för deduktion och induktion. Deduktiv ansats bygger på att fastställa en teoretisk referensram och utifrån den formulera hypoteser och sedan införskaffa data från verkligheten för att se om det stämmer överens. Induktion är motsatsen, där samlas först data in, hypoteser formuleras och en teoretisk referensram byggs utifrån det. I denna studie har en mix av dessa två ansatser använts, kallat en abduktiv ansats. Detta betyder att under datainsamlingens gång har författarna byggt upp hypoteser utifrån teorier och löpande under intervjuernas gång, alltså med en kombination av empiri och teori. Denna forskningsansats är också att föredra över en ren induktiv eller deduktiv ansats eftersom dessa har tydliga svagheter (Alvesson & Skoldberg, 2008). Under insamlingen av teorier kunde en tidig tematisering börja utformas. Sedan med de första intervjuerna märktes det att viss teori, t.ex. kring transaktionellt och transformativt ledarskap samt teori kring kommunikation och interaktion, behövde tilläggas.

3.3 Forskningsprocess

Efter att en frågeställning formulerats, som ämnade till att förstå chefers ledarskap och interaktion med medarbetarna och hur detta relaterar till medarbetarnas motivation i samband med distansarbete, så började teorier kring dessa samlas in. Samtliga teorier samlades in genom att författarna använde sökmotorer för akademiskt material som till exempel Google

Scholar och sedan läste igenom dessa för intressant och relevant material. Parallellt med insamling av teorier för den teoretiska referensramen utfördes också intervjuer. Dessa intervjuer skedde digitalt via Zoom med bägge författare närvarande på samtliga av intervjuer, med något undantag. Under intervjuerna togs anteckningar av författarna och jämfördes sedan med varandra, detta bidrog till tematiseringen.

När alla intervjuer var klara började resultaten formuleras och därmed identifierades slutgiltiga teman över respondenternas svar. Därefter kunde teorier, som visade sig inte vara relevanta till att svara på frågeställningen utifrån den empiriska datan, tas bort. Till sist analyserades den insamlade datan mot den teoretiska referensramen och slutsatser formulerades utifrån likheter och skillnader med den empiriska datan mot den insamlade teorin.

3.4 Urval och material

I denna studie undersöktes upplevelser från både chefer och medarbetare från ett flertal organisationer. Därigenom skapas förutsättningar för att djupare kunna förstå och besvara forskningsfrågan utifrån erfarenheterna för just dessa respondenter i deras verkliga sammanhang. Utifrån deras specifika insikter i organisationerna har teman över respondenternas erfarenheter identifierats och formuleras vilka kan bidra till att strukturera framtida forskning. Detta är i linje med tillvägagångssätt beskrivet av (Merriam, 1994) m.fl.

Både chefer och medarbetare intervjuades för att fånga fler perspektiv och skapa förutsättningar att göra jämförelser. Samtliga respondenter arbetade i organisationer där kunskapskraven på medarbetarna är högt. Det betyder att deras arbetsuppgifter är komplexa och inte kan utföras av vem som helst utan rätt utbildning eller erfarenhet. Ambitionen var således att via intervjuer av de företagen kunna dra slutsatser och besvara hur medarbetare och chefer upplever att distansarbete, kommunikation, motivation och ledarskap är relaterade.

Urvalet av respondenter skedde enligt en kombination av urvalsmetoder. Urvalet var primärt målstyrt. Det betyder att ambitionen med urvalet är att välja respondenter som på något vis har med studiens problemdiskussion att göra (Bryman, 2011). De kriterier som har använts för respondenterna var följande:

- De skulle jobba i ett kunskapsföretag.
- De skulle arbeta på distans.
- Det skulle vara en jämn fördelning av medarbetare och chefer.
- Cheferna skulle ha ett personalansvar.
- Deras arbetsuppgifter kräver en utbildning eller erfarenhet från tidigare jobb för att kunna utföras.

I viss mån valdes respondenter också enligt *kedjeurval*. Det innebär att de initiala respondenterna bidrog med att identifiera respondenter som de ansåg vara lämpliga. Ett exempel är att respondenterna rekommenderat andra i sin organisation att medverka i studien som de bedömt kunnat bidra till förståelsen för de fenomen som studerats. Kedjeurval är i

första hand lämpligt vid just kvalitativa undersökningar, vilket var varför det passade bra för denna studie. Det är också ofta en lämplig metod att kombinera med bekvämlighetsurval (Bryman & Bell, 2017). Urvalet av respondenter skedde också till viss del utifrån ett bekvämlighetsurval, det vill säga respondenter valdes utifrån författarnas tillgänglighet och access. Bekvämlighetsurval är mycket vanligt inom områden som ekonomi och management och har en mer framträdande roll än t.ex. stickprov som baserar sig på sannolikhetsurval (Bryman & Bell, 2017), därför passade bekvämlighetsurval också bra för denna studie. Vid genomförandet av en kvalitativ undersökning, som denna är, så är det viktigt att valet kännetecknas av att de kan ge ett rikt och användbar data snarare än strikt statistisk representativitet (Lind, 2019).

3.5 Datainsamling

Den empiriska datan som används i rapporten samlades in via semistrukturerade intervjuer. Det gav respondenterna frihet att nyansera svar på de ställda frågorna. Nyanserade svar bidrar till att svaren motsvarar respondenternas upplevelser då det inte finns några förutbestämda svar de kan välja mellan (Longhurst, 2016). Det kommer också öppna upp till en konversation där respondenterna själva får ta upp vad de uppfattar som viktigt (Longhurst, 2016). Till exempel om frågan handlar om hur och vad som påverkar motivation vid distansarbete är det intressant att få respondenternas egna uppfattningar. En annan stor fördel med semi-strukturerade intervjuer är att de inte tvingar in respondenterna i att influeras av intervjuarens perspektiv eller kategorisering av världen (Merriam, 1994). I detta fall är det en stor fördel eftersom både intervjuade chefer och medarbetare hade möjligheten att lyfta de perspektiv som de upplever som de ansåg vara mest relevanta. De semi-strukturerade intervjuerna skapade förutsättningar för att dels säkerställa att informationen som samlas in har koppling till hur distansarbete, motivation och ledarskap relaterar och att materialet ska kunna användas för att kategorisera och skapa generaliserbara slutsatser.

Intervjuerna hade sin utgångspunkt i en framtagen intervjuguide (se bilaga 1). Utöver formaliafrågor innehöll intervjuguiden ett antal övergripande frågor och områden kopplat till distansarbete, motivation och ledarskap som respondenterna fick möjlighet att resonera kring. Frågorna var neutralt ställda, så att hypoteser från intervjuerna inte influerade eller påverkade respondenternas svar. Den valda strukturen gav också intervjuerna chans att ställa följdfrågor. Detta är en bra metod för att få djupare förståelse för respondenternas upplevelse av ämnet i fråga (Gill & Stewart, 2008).

Antal intervjuer hade inget fast förutbestämt mål, förutom att antalet chefer och medarbetare som intervjuades skulle vara ungefär lika många. Det är dock svårt att i förhand veta om hur många intervjuer som är tillräckligt många för att kunna dra slutsatser som har någon statistisk relevans. Men det finns indikatorer som kan följas utifrån respondenternas svar. Om intervjuerna börjar uppleva en statistisk mättnad kan antalet intervjuer utförda tänkas vara nog (Marshall, Cardon, Poddar, & Fontenot, 2015). Denna mättnad sker då intervjuerna börjar känna igen svaren från tidigare respondenter och lite ny information kommer fram från de senare intervjuerna. Antalet intervjuer i denna studie var lika många mellan chefer och

respondenter, sex stycken vardera. Därefter kunde intervjuerna börja känna igen svaren och ingen ny intressant information kom längre fram.

Rent praktiskt genomfördes intervjuerna över Zoom och spelades in. Alla respondenter är anonyma och denna information framfördes innan förfrågan om att få spela in intervjuerna. Detta gjordes för att säkerställa att respondenterna ska känna trygghet i att kunna ge ärliga svar utan risk för konsekvenser. Detta förfaringssätt är i linje med *Academy of Management's Code of Conduct* (Bryman & Bell, 2017). Inspelningen var därför bara till för att författarna skulle kunna transkribera intervjuerna och sedan läsa respondenternas svar igen för att lättare analysera svaren. Bägge författare var, med något enstaka undantag, med på alla intervjuer och antecknade under mötets gång. Båda författare var med och intervjuade respondenterna för att så mycket information som möjligt skulle komma med. Om två intervjuare är med finns det chans för fler intressanta följdfrågor på respondenternas svar, vilket resulterar i mer information. Intervjuerna som missades av ena författaren kunde denna i efterhand kolla på inspelningen och ta anteckningar därifrån. Anteckningarna var till för att jämföra mellan författarna och se vad de uppfattade vara intressant information. I omedelbar anslutning efter varje intervju så diskuterade författarna den genomförda intervjun och jämförde anteckningar och intressanta perspektiv som framkom. Intervjuerna var i genomsnitt cirka 35 minuter långa. Samtliga respondenter har varit tillgängliga för följdfrågor och förtydliganden i efterhand i den mån det funnits behov av detta. Nedan finnes en tabell över respondenterna, hur lång tid respektive intervju varade och vilka datum intervjuerna utfördes. Eftersom alla respondenter är anonyma så benämns de som ”medarbetare 1–6” och ”chef 1–6”.

Tabell 1: Tabell över alla intervjuer som utfördes med datum samt längden av intervjuerna och respondenternas arbetsroll.

Id	Intervjuns längd	Datum
Chef 1	40 min	10/4 2021
Chef 2	34 min	16/4 2021
Medarbetare 1	36 min	26/4 2021
Medarbetare 2	38 min	1/5 2021
Medarbetare 3	40 min	2/5 2021
Chef 3	35 min	3/5 2021
Medarbetare 4	35 min	3/5 2021
Chef 4	32 min	4/5 2021
Chef 5	30 min	4/5 2021
Medarbetare 5	34 min	5/5 2021
Medarbetare 6	35 min	5/5 2021
Chef 6	38 min	7/5 2021

3.6 Dataanalys

Efter genomförda intervjuer så bearbetades och analyserades den insamlade datan för att kunna presentera resultat, analys och slutsatser. Det gjordes genom tematisk analys över de begrepp och perspektiv som lyfts fram av respondenterna. Det finns olika typer av tematisk analys. Bland dessa finns det empiri- och teoristyrd tematisk analys (Langemar, 2008). Det handlar om hur de olika teman som används vid analysen utvecklas. I denna rapport användes både empiri- och teoristyrd analys. Det innebär att teman uppkom från den empiriskt insamlade datan, men byggde också på tidigare teori från den teoretiska referensramen och problemdiskussionen/frågeställningarna. Detta val grundade sig i intervjuernas form. Eftersom datan samlades in via semistrukturerade intervjuer kunde svaren skilja sig åt och vara nyanserade utifrån de olika respondenterna och utifrån följdfrågor från intervjuarna. Detta medför att det kan vara svårt att formulera teman innan intervjuerna är slutförda. Därför var mixen av tematiseringsstrategierna att föredra, vilket är i linje med etablerad praxis (Langemar, 2008). Detta är också ett av de vanligaste sätten att bearbeta kvalitativ data, då det går ut på att hitta mönster (teman) i respondenternas svar (Bryman & Bell, 2017). Från början fanns inga teman formulerade, men efter bara några få intervjuer började liknande svar dyka upp bland respondenterna på samma frågor vilket symboliserade olika teman. Det var så tematiseringen kunde börja i ett tidigt stadie av studien. Där upptäcktes till exempel att nästan alla medarbetare tyckte att deras effektivitet ökat medan chefer tyckte tvärtom. Utöver det kunde teman även formuleras genom att gå igenom respondenternas svar flera gånger, även innan alla intervjuer var slutförda. Under dessa analyser var målet att hitta fler återkommande teman i respondenternas svar och beteenden.

3.7 Etik

Vid alla former av undersökningar behöver etiska ställningstaganden göras. Det finns en lång rad etiska koder och *best practice* kring forskningsetik i samband med företagsekonomiska studier (Bryman & Bell, 2017). I denna rapport föreligger inga extraordinära forskningsetiska utmaningar utöver god praxis såsom att tillhandahålla korrekt information om undersökningens syfte, säkerställa samtycke från intervjupersonerna, respektera löfte om anonymitet och säkerställa att data från intervjuerna inte används till annat än just denna rapport. Därför kommer ingen information angående respondenternas identitet eller arbetsplats att användas i denna rapport.

Enligt Bryman (2011) så är det viktigt att säkerställa vissa krav och få respondenter att känna sig bekväma och minimera möjliga negativa konsekvenser. Detta bidrar till att informationsinsamlingen underlättas, eftersom respondenterna känner sig säkra på att de kommer förbli anonyma.

För att respondenterna som medverkar i rapporten ska känna sig säkra har de fyra huvudkraven från Vetenskapsrådet följts (Forskningsetiska principer, 2002). Dessa fyra krav är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

I enlighet med informationskravet så informerades alla respondenter om rapportens forskningsfråga. Respondenterna informerades också om att det var intervjuarna var intresserade av att undersöka för att motivera respondenterna till hur de kan bidra till forskningen för den aktuella forskningsfrågan. Det framfördes också tydligt att inspelning av intervjun var frivilligt och att alla respondenter självklart frivilligt ställde upp på intervjun och således kunde avbryta deltagandet när som helst.

Liknande med kraven från informationskravet har även samtyckeskravet efterföljts och godkännande för respondenternas medverkande har varit ett krav. I vissa fall kan andra personers godkännande vara av intresse för att få intervjua en viss person. Detta har inte varit fallet för någon respondent här, respondentens eget godkännande har varit nog.

Konfidentialitetskravet har varit av stor betydelse i denna rapport. Det handlar om att uppgifterna om respondenterna inte ska finnas tillgänglig för någon utanför dem som var med i intervjun. Därför har bara intervjuarna tillgång till den informationen. I inspelningen finns det därför ett muntligt löfte om att respondentens identitet i fråga inte kommer att användas i rapporten eller på något annat sätt. Anledningen till att detta var av stor betydelse och anonymiteten framfördes väldigt tydligt till respondenterna var för att de skulle våga svara sanningsenligt, i synnerhet medarbetare som velat kunna kritisera sina chefer utan risk för repressalier.

Nyttjandekravet sammanfaller delvis med informationskravet. Enligt denna punkt säkerställdes det hur datan insamlad från respondenten kan tänkas användas. Datan får inte och har inte givits vidare till någon annan för annat bruk än det ämnat till rapporten.

3.8 Studiens kvalitet

För att diskutera kvaliteten på rapporten kommer reliabiliteten och validiteten att diskuteras. Det finns många olika tolkningar över vad hur reliabiliteten mäts och vad det är för en kvalitativ undersökning (Golfshani, 2003). För att utvärdera reliabiliteten räcker det att kolla på studiens validitet, då de är ekvivalenta (Lincoln & Guba, 1985). De menar att en kvalitativ studie inte kan erhålla validitet utan reliabilitet, eller vice versa. Det kan dock också vara svårt att identifiera vad som utgör validiteten för en kvalitativ studie. Därför har andra termer utvecklats som är lättare att undersöka, som också implicerar validiteten. En av dessa termer som implicerar validitet är trovärdigheten av rapporten och dess kriterier (Golfshani, 2003).

3.8.1 Trovärdighetskriterier

I trovärdighetskriterierna som används för att påvisa validiteten som i sin tur implicerar reliabiliteten finns fyra olika kriterier med (Lincoln & Guba, 1985). Dessa är *giltighet*, *överförbarhet*, *stabilitet* och *neutralitet*. För olika studier kan vissa aspekter vara viktigare än andra.

Giltigheten (credability) är den viktigaste delen och säkerheten i studiens resultat (Connelly, 2016). Giltigheten av en rapport kan stärkas genom att den insamlade datan analyseras många

gångar och i flera steg, vilket skett i detta fall. Med hjälp av en abduktiv metod stärks giltigheten då författarna gått igenom den insamlade datan flera gånger innan några resultat från analyser presenterats. Hur analyserna genomförs kan också stärka giltigheten. Genom att ha en bra teoretisk referensram med teorier som har hög giltighet stärker detta även giltigheten i denna rapport. En annan metod för att öka giltigheten är triangulering av data (Lincoln & Guba, 1985). Med triangulering kan data från flera olika perspektiv jämföras för att tolka datan från dessa olika perspektiv och se likheter mellan perspektiven. Detta har gjorts i denna studie genom att intervjua flera medarbetare och chefer och triangulera deras svar. Därmed kunde subjektivitet från enskilda respondenter urskiljas och elimineras.

Överförbarheten (transferability) handlar om hur resultaten kan överföras till andra situationer än just specifikt situationen i rapporten. Genom att formulera en frågeställning som inte är specifik kan denna studies resultat också användas inom andra områden som berör de studerade fenomenen. Författarna har väl beskrivit respondenternas svar, varit tydliga med att detta är deras svar och att de inte stämmer in på alla och angett en tydlig beskrivning på kontexten där respondenterna intervjuades. Intervjuer har även gjorts med respondenter från flera olika organisationer. Allt detta hjälper till att bidra till en större överförbarhet (Amankwaa, 2016). Vidare är inte målet att bidra med statistisk överförbarhet, vilket betyder att resultatet inte är av statistisk signifikans. Däremot är målet att kunna bidra med analytisk överförbarhet, genom att tilläga något som teorin inte tidigare gjort. Det kan till exempel handla om att studier inte kan generalisera chefer och medarbetare inom samma kategori, då de kan uppfatta samma sak på olika sätt. Det visade sig tydligt i exemplet över deras uppfattning av medarbetarnas förändring i effektivitet vid distansarbete.

Stabiliteten (dependability) i rapporten relateras till hur den insamlade datan kan tänkas variera över tid. Om författarna skulle få annorlunda svar om studien utfördes vid en annan tid än nu så är studien och därmed rapportens data och resultat inte stabilt. För att minimera risken för detta och stärka rapportens stabilitet har flertalet respondenter som varit i den undersökta situationen i flera år ingått i studien såväl som respondenter som nyligen hamnat i den undersökta situationen. Därmed kan datan tänkas vara tidoberoende, eftersom deras svar bidrog till den statistiska mättnaden lika mycket som de som varit i den undersökta situationen en kortare period. För att andra ska kunna återskapa studien finns en beskrivning av utförandet under forskningsprocess. Det kommer inte gå att utföra exakt samma studie som denna, men detta underlättar för reproducering av studien.

Neutraliteten (confirmability) handlar om huruvida rapportens resultat är vinklade eller neutrala och om resultatet kan reproduceras. Då denna rapport kommer att granskas av andra än författarna kommer även resultatet att granskas. Men hjälp av denna respons höjs neutraliteten av rapporten (Nickasch, Marnocha, Grebe, Scheelk, & Kuehl, 2016). Även här kommer trianguleringen som gjorts att stärka neutraliteten. Trianguleringen hjälper till att urskilja subjektiva svar som urskiljer sig mycket från andra, även kallat "bias" (Lincoln & Guba, 1985).

4. Resultat

Samtliga av de som intervjuats, såväl chefer som medarbetare, har sedan mars-april 2020, då pandemin slog igenom, övergått till att arbeta nästan uteslutande över distans eller jobbat på distans sedan tidigare. För de som övergick till distansarbete i mars-april 2020 var detta inte en planerad förändring utan skedde väldigt plötsligt med minimal förberedelsetid. Det kan inte, enligt flera av respondenterna, jämföras med den valmöjligheten som många tidigare haft att arbeta över distans eller att som i ett fall, ha ett ”remote team” där en stor del av arbetet redan bedrevs över distans.

Under bearbetningen av data identifierades åtta återkommande teman bland cheferna och medarbetarnas intervjusvar. Dessa kunde kopplas till antingen distansarbete på ett övergripande plan, specifikt till motivation i samband med distansarbete eller till ett ledarskapsperspektiv i relation till motivation och distansarbete.

Dessa teman är:

- 1) Digital kompetens
- 2) Kommunikation
- 3) Upplevd effektivitet
- 4) Motiverande faktorer och social interaktion
- 5) Balans mellan arbete och fritid
- 6) Verksamhetens helhetsperspektiv
- 7) Chefernas interaktion med medarbetarna
- 8) Uppskattning och belöningar

4.1 Distansarbete

Sammanfattningsvis kan det konstateras att medarbetarna generellt är mer positiva till distansarbetet och ser gärna framför sig en fortsättning där en stor del av arbetet bedrivs över distans. Bland cheferna dominerar de negativa aspekterna i högre utsträckning och flertalet resonerar kring hur man ska återgå till en mer ”normal” arbetssituation där medarbetarna kan vara fysiskt närvarande på arbetsplatsen i mycket högre utsträckning.

Tema 1: Digital kompetens

Med digital kompetens menas förmågan att hantera digitala arbetsverktyg såsom mötesplattformar, kommunikationsplattformar, kollaborativa digitala verktyg m.m. Här ingår även hantering av olika former av hårdvara såsom headsets och extra skärmar.

Flertalet, både chefer och medarbetare, uppger att det förändrade arbetssättet medfört att deras egna och medarbetarnas digitala kompetens och digitala förmåga har utvecklats i positiv riktning. I de fall den digitala kompetensen inte utvecklats i stor utsträckning beror det på att medarbetarna redan innan övergången till distansarbete hade tillräcklig digital kompetens och tillgång till digitala verktyg.

Distansarbetet har, enligt flera av cheferna, blottat skillnader i digital kompetens hos medarbetarna som inte framkommit så tydligt innan eftersom det räckt att vara "ok" i att hantera dem. Ett par av de intervjuade medarbetarna har ondgjort sig över att de har kollegor i egna eller andra "team" (arbetsgrupper) som inte har haft tillräcklig digital kompetens och att det medfört problem. De nämnde att samarbete mellan olika arbetsgrupper i organisationen hade försvårats och att oftast äldre medarbetare inte har lärt sig kommunicera effektivt via digitala kommunikationsmedel i den utsträckning som krävs. I en organisation som deltagit i studien har organisationen tagit initiativ till kompetensutveckling av medarbetarna för att uppnå tillräcklig digital kompetens genom utbildningsinsatser.

Digital kompetens hos såväl chefer som medarbetare är sammanfattningsvis en mycket viktig del för att fungerande distansarbete. Efter att den digitala kompetensen ökat kan möten och andra former av arbete effektiviseras. Tidigare var det inte möjligt att ha ett möte med personer i Stockholm och Malmö samma dag, men nu är det möjligt. Detta uttryckte några chefer var en uppskattad fördel med utveckling av den digitala kompetensen.

Tema 2: Kommunikation

En konsekvens av distansarbetet, enligt respondenterna, har varit att kommunikationsformerna har förändrats. Generellt har mängden skriftlig kommunikation, via mail, chatprogram m.m. ökat på bekostnad av muntlig kommunikation. Några av de medarbetare som har mer tekniskt inriktade arbetsuppgifter, t.ex. programmering, där arbetsuppgifterna innebär användning av datorer, beskriver detta som positivt eller neutralt med inga eller små förändringar av den kommunikationen som uppkom med övergången till distansarbete. De menade i stället att kommunikationsmönstren som uppstått, med mer skriftligt utbyte av information och mindre antal möten, underlättade informationsutbyte och samarbete.

Denna bild delas dock inte alls av andra, inte minst de flesta intervjuade cheferna. De menar i stället att den informella kommunikationen, som typiskt sker "vid kaffeautomaten" eller "i korridorerna" har minskat betydligt med negativa konsekvenser. För cheferna har det inneburit att saker som förut kunde avhandlas snabbt och lätt nu har formaliserats i form av digitala möten. Det har medfört att antalet möten för cheferna har ökat, i många fall kraftigt.

En viktig aspekt av kommunikationsformerna är de förändrade mötesformerna där alla möten är helt digitala. En chef, som redan innan pandemin hade ett par av medarbetarna som arbetade på distans, beskrev att arbetsgruppen blivit mer demokratisk och likvärdig. Tidigare hade organisationerna ofta så kallade hybridmöten, där några var på plats och några var med via t.ex. Zoom eller Teams. Ett mycket vanligt fenomen vid dessa möten var att de som var med på distans inte riktigt var lika "närvarande" i mötena och därför blev lite mer uteslutna än de som var på plats fysiskt. I många fall avgjordes frågor informellt i förväg bland de som arbetade tillsammans på samma plats. Nu är det lättare att bjuda in de som faktiskt är relevanta för en fråga på ett möte och inga informella uppgörelser sluts. Det innebär att makt inte längre är en fråga om arbetsplats, utan rätt kompetens är det som är viktigt. Således har

makten förskjutits från den geografiska faktorn till en kompetensgrundande faktor. Ytterligare två chefer som intervjuats har också lyft fram att så kallat "hybridarbete", då några arbetar tillsammans fysiskt och några på distans, inte skapar ett optimalt arbetsklimat och skapar ojämlikhet i gruppen med tillhörande negativa effekter på motivationen. De uppger att det därför kommer att vara viktigt framöver att undvika sådana situationer i framtiden.

Sammanfattningsvis kan alltså konstateras att distansarbetet har haft en stor påverkan på kommunikationen i organisationerna där negativa upplevelser bestående svårare att få överblick, isolering och ökade konflikter dominerar jämfört med de mer positiva aspekterna bestående av t.ex. mer jämlikt deltagande i teamet. Den ökade mängden skriftlig kommunikation uppfattas både positivt och negativt beroende på vad man har för arbetsuppgifter.

Tema 3: Upplevd effektivitet

I denna studie har det inte ingått att studera hur den faktiska effektiviteten har påverkats av det ökade distansarbetet. Däremot har respondenterna fått beskriva hur de upplever att effektiviteten har påverkats av distansarbetet. Det innebär en uppfattning av huruvida resultaten som genererats i relation till nedlagd tid har ökat eller minskat i samband med distansarbetet. Här finns betydande skillnader i uppfattningar mellan de intervjuade cheferna och medarbetarna.

Bland cheferna uppger ungefär hälften att medarbetarnas effektivitet har minskat medan den andra hälften upplever den som oförändrad. Detta sett som ett genomsnitt bland medarbetarna med stora individuella skillnader. Ingen uppger att effektiviteten har ökat, sett till hela arbetsgruppen, som ett resultat av det ökade distansarbetet. De flesta av cheferna som uppger att effektiviteten har minskat säger också att medarbetarnas prioriteringar har ändrats. Vid distansarbete har medarbetarna svårare att själva prioritera vad som behöver göras (diskuteras vidare längre ned).

Bland medarbetarna är bilden den motsatta. Nästan alla respondenter upplever att effektiviteten som helhet har ökat. De tycker att de får mer gjort på samma mängd tid som när de jobbade på ett kontor. I vissa fall ökar resultaten på grund av att antalet arbetstimmar hemifrån ökar jämfört med när de jobbade på plats. Deras anledning till detta är att raster har minskat. De flesta säger också att effektiviteten är väldigt beroende på hur rolig och/eller intressant arbetsuppgiften är.

4.2 Motivation och distansarbete

Det finns en samsyn bland respondenterna att motivation i relation till distansarbete är individuell och att det skiljer sig åt kring hur medarbetarna har påverkats av en övergång till distansarbete. Det går därför inte att säga generellt hur motivationen har påverkats. Nästan alla chefer lyfter dock fram att de har flera exempel på medarbetare som tappat motivation av distansarbetet.

Tema 4: Motiverande faktorer och social interaktion

Medarbetare som har ett extrovert arbete med många externa kontakter och många möten eller kundkontakter är de som ofta har fått en minskad motivation i samband med distansarbete enligt respondenterna. För de som har ett mer introvert arbete som kräver koncentration och fokusering, t.ex. programmerare, så bedömer alla de chefer som har sådana medarbetare att motivationen antingen varit oförändrad eller högre.

Ett av de områden som påverkats mest vid övergång till distansarbete är de sociala aspekterna av arbetet och hur det har inverkat på medarbetarnas grad av motivation. Det är ett perspektiv som lyfts av samtliga respondenter och där det finns en samstämmighet att den sociala interaktionen bland medarbetarna har minskat som en följd av distansarbetet och att det i huvudsak har haft en negativ påverkan på medarbetarnas motivation. Det är i första hand interaktion med kollegor som lyfts fram (snarare än kunder eller andra samarbetspartners). Det är främst när medarbetarna arbetar med tråkiga och/eller ointressanta arbetsuppgifter som motivationen påverkas negativt. När arbetsuppgifterna upplevs som mer givande har dessa haft en motiverande effekt som kompenserat bristen på social interaktion.

Trots den negativa inverkan på motivationen är det få initiativ från cheferna att etablera strukturer för att främja det sociala samspelet bland medarbetarna. I stället är det i huvudsak medarbetarna själva som tagit ansvar för att upprätthålla det sociala samspelet och initiera olika former av aktiviteter. I nästan samtliga av organisationerna som har det etablerats någon form av återkommande aktivitet, ofta på daglig basis, i form av ”digital fika” eller liknande där medarbetarna kunnat träffats för att socialisera.

Tema 5: Balans mellan arbete och fritid

I intervjuerna framkommer att det finns, något förenklat, två kategorier av medarbetare när det kommer till balans mellan arbete och fritid.

Den första kategorin är medarbetare som i samband med distansarbetet har problem med att balansera mängden arbete och har ökat sin arbetstid. Flertalet av de intervjuade cheferna uppger att de har ett ökande problem med medarbetare som inte klarar av att separera arbete från fritid och ”stänga av” arbetet på kvällar och helger och att deras medarbetares totala arbetstid har ökat i samband med övergång till distansarbete. Fria och flexibla arbetstider i kombination att man har arbetsplatsen i hemmet och hög grad av motivation att göra ett bra jobb uppges vara orsakerna. Det verkar också vara så, enligt flera av de intervjuade, att den insparade restiden till och från arbetet i flera fall används till en utökad arbetstid. Som konstaterats ovan så anser inte cheferna att effektiviteten eller resultaten har ökat utan det är enbart arbetstiden som ökat. Dessa medarbetare har ofta en generell hög motivation till arbetet och uppges vara högpresterande med, vad cheferna beskriver, som höga ambitioner och inre drivkrafter. Ett par medarbetare lyfte att det var ett problem med balans mellan arbete och fritid eftersom de nästan alltid befann sig på ”kontoret” då hemmet nu också var deras arbetsplats. Det kunde handla om att de hade en intressant arbetsuppgift och chansen att jobba

på det var aldrig långt bort, eftersom datorn och kontoret alltid fanns nära till hands. Någon respondent nämnde också att pressen från att kollegor skickade mejl sent på kvällen och jobbade då pressade hen till att också jobba sent och fler timmar än vanligt. Generellt uppgav dock cheferna att detta var ett större problem än vad medarbetarna gav uttryck för.

Den andra kategorien medarbetare är väldigt noggranna med att kontrollera sin arbetstid och säkerställa att den inte ökar i samband med distansarbetet, ofta på grund av att de är oroliga över vad konsekvenserna skulle bli. Exempel på åtgärder de beskriver är att noggrant dokumentera sin arbetstid (även när de jobbar ”extra” sent på kvällen) samt att stänga av notifieringar och liknande på sin telefon. De flesta tyckte inte att distansarbetet medförde något problem med att kunna ”stänga av arbetet”, alltså skilja på när de jobbar och när de har slutat och är lediga. Dessa medarbetare beskriver sig inte själva som medarbetare med låg motivation till sitt arbete, bara oroliga för vad konsekvenserna skulle kunna bli om de inte etablerade ett system där de har kontroll över sin arbetstid.

4.3 Ledarskap i samband med distansarbete

Samtliga chefer är överens om att leda en verksamhet över distans medför vissa fördelar men också nackdelar och betydande utmaningar. Cheferna beskriver i sina intervjuer hur de på många sätt har fått ändra och justera sitt ledarskap utifrån en distanskontext. De kan ofta ge flertalet exempel på detta. Hur medarbetarna som intervjuats upplever att deras chefer har ändrat på sitt ledarskap vid övergången till distansarbete skiljer mycket. Så många som hälften uppger att deras chefer nästan inte har ändrat på något alls och har inte noterat några större förändringar i hur cheferna utövar sitt ledarskap. Det råder därför en diskrepans mellan chefer och medarbetare kring uppfattningen om i vilken utsträckning ledarskapet förändrats.

Tema 6: Verksamhetens helhetsperspektiv

De förändrade arbetsformerna har fått många innebära att det blivit svårare att se det så kallade ”helhetsperspektivet” i verksamheten. Det innebär att färre personer har en överblick över de olika processerna som pågår i organisationen som kan beröra varandra. Både medarbetare och chefer ger en bild av att arbetet för medarbetarna har blivit mer isolerat och fokuserat till de specifika arbetsuppgifterna, så kallat stuprörstänk och att detta i många sammanhang innebär ett problem för verksamheten. En chef beskrev att ”en del medarbetare förväntar sig att bli skedmatade med information”, vilket naturligt inte sker vid distansarbete. En konsekvens av detta, som lyfts fram av både chefer och medarbetare, är att missförstånden i arbetsgruppen har ökat till följd av den förändrade kommunikationen. En del medarbetare har svårare att uttrycka sig i skrift jämfört med muntlig kommunikation. Med ökade missförstånd följer ökade konflikter, vilket i sin tur medför ökat behov av aktivt ledningsarbete och konfliktlösning som följd.

En annan konsekvens som framkommer utifrån bristen på helhetsperspektiv i verksamheten är att medarbetarna i vissa fall upplevs ha svårare att prioritera sina arbetsuppgifter och cheferna behöver bistå i att prioritera arbetsuppgifterna i en utsträckning som inte skett tidigare. Det

vill säga att medarbetarna har blivit mindre självständiga och några av cheferna får ägna sig mer åt så kallad "micro-management". Det vill säga att detaljstyra medarbetarna istället för ett mer målstyrt arbete, vilket uppges vara vanligare för dem när de arbetar på ett kontor. Denna bild ges dock inte av medarbetarna. De uttrycker att chefen i högre utsträckning än tidigare tar kontakt med dem för att "stämna av". Från medarbetarnas håll tolkas detta som att chefen har ökat sin kontroll av dem och deras arbete, något som av flera upplevs som negativt.

Tema 7: Chefernas interaktion med medarbetarna

Som presenterats ovan har medarbetarnas motivation och arbetsvilja påverkats olika av distansarbetet och det finns heller inte en ensidig modell eller approach som framträder. Tvärtom har flera chefer lyft fram att deras "verktygslåda" för hur de interagerar med sina medarbetare och får dem att prestera har behövts utökas.

Nästan alla chefer upplever en svårighet att "läsa av sina medarbetare" löpande för att se hur de mår och hur de uppfattar sin arbetssituation och motivation. Det handlar om att kunna se, förstå och tolka små signaler och kroppsspråk som ger vägledning i att utöva ledarskapet. För att hantera detta har olika initiativ gjorts av cheferna för att kunna lösa detta. Ett exempel som flera infört är att ha digitala möten som fokuserar enbart på hur medarbetaren mår och tycker att arbetssituationen fungerar, en form av medarbetarsamtal. En annan chef anordnar fysiska promenadmöten med sina medarbetare innebärande att de träffas fysiskt och tar en promenad tillsammans. Detta uppges vara just för att kunna få en bättre förståelse av medarbetarnas situation och motivation genom att kunna läsa av kroppsspråket bättre. Flera chefer beskriver att en förutsättning för att framgångsrikt kunna ha ett öppet och ärligt samtal med sina medarbetare kräver att man arbetat upp en god och trovärdig relation till dem.

Samtliga chefer som har medarbetare som arbetar mer i samband med distansarbetet uppger att de aktivt får göra insatser för att hålla tillbaka dessa medarbetares ambitioner och arbetsmängd. Den ökade arbetsmängden uppges, som nämnts ovan, inte resultera i bättre resultat, men däremot risker kopplat till ohälsa och överansträngning. Dessa problem har ökat i samband med distansarbetet. För att hantera det har cheferna presenterat flera konkreta och praktiska åtgärder som de infört i arbetsgruppen. Ett sådant exempel är att man har haft genomgång med medarbetarna hur de ställer in notifieringar på telefonen och säkerställt att medarbetarna vet hur dessa stängs av, samt uppmuntras att göra så i samband med arbetsdagens slut. Ett annat exempel från en chef var att föregå med gott exempel. Där försökte chefen visa att hen tog flera raster och gick på promenader mitt på dagen. Detta skulle enligt chefen i sin tur uppmuntra till fler raster och att våga stänga av arbetet.

En sammanfattande bild är att ledarskapets fokus delvis förflyttats för många från ett *prestationsbaserat ledarskap*, där man fokuserar på medarbetarnas prestationer till ett mer *relationsorienterat ledarskap*, där man fokuserar mer på hur medarbetarna mår och upplever sin arbetssituation.

Även från medarbetarhåll upplever man exempel på förändringar i interaktionen, även om bilden är delad. I ett par fall upplevs små eller inga förändringar. Deras chefer har inte infört några digitala träffar i någon form, de hade inte heller mer frekventa formaliserade avstämningar eller liknande med medarbetarna. I andra fall beskrev medarbetarna att interaktionen med deras chef hade ökat. Det var i form av återkommande digitala träffar och/eller avstämningar. Flertalet uppger att deras arbetsplatser har initierat extra medarbetarenkäter för att undersöka medarbetarnas välmående och motivation vid distansarbete. Dessa har dock inte varit en del av den direkta interaktionen chef-medarbetare utan varit beslutade central i organisationen av t.ex. ledningsgruppen.

Tema 8: Uppskattning och belöningar.

Ett perspektiv där ledarskapet är viktigt, enligt flertalet av de intervjuade, är hur man arbetar med att göra medarbetarna sedda och uppskattade, något som bedöms vara centralt för motivationen. Ett perspektiv som lyfts av medarbetarna, men inte av cheferna, är att motivationen har påverkats negativt av att de inte kan "visa framfötterna" på samma sätt som tidigare. Det innebär att de upplever att under distansarbetet så framträder deras prestationer inte är lika tydligt längre och viljan att visa hur mycket de kan bidra i organisationen minskar.

I en av organisationerna där chefer intervjuats har de gått ut med att man inte "håller igen" på sedvanliga löneökningar och befordringar m.m. utan att dessa genomförs som vanligt. Tydligheten uppges ha haft en bra effekt för de medarbetare som motiveras av den typen av belöningar. I de övriga organisationerna vars chefer intervjuats har inget motsvarande gjorts.

För att säkerställa en god arbetsmiljö och förutsättningar för att arbetet så menar hälften av de som intervjuats att de haft en medveten strategi om att förse medarbetarna med nödvändig utrustning för ett distansarbete, ofta i hemmiljö. Exempel på utrustning är bra fungerande headset, skrivbord, extra skärm m.m. Två av cheferna beskriver att de varit mycket generösa och i princip försett medarbetarna med de som de önskar kopplat till distansarbetet. Den strategin beskrivs som framgångsrik och har haft en positiv inverkan på medarbetarnas motivation i samband med distansarbetet.

Sammanfattningsvis ges en bild av att det i samband med distansarbetet blivit viktigare för cheferna att visa medarbetarna uppskattning på ett påtagligt sätt för att stimulera motivationen, något som också gjorts på flertalet olika sätt.

5. Analys

Samtliga respondenter arbetar i kunskapsföretag och arbetade vid intervjutillfället i princip uteslutande via distans. Även om både medarbetare och chefer uppger att det finns negativa aspekter och utmaningar med distansarbetet är det inte det negativa en dominerande bild, speciellt bland medarbetarna. Detta är i linje med den beskrivning som ges av Bartik, Cullen, Glaeser, Luca, & Stanton (2020) där de beskriver att just arbete i kunskapsföretag lämpar sig väl för distansarbete. Att studera och analysera ledarskapet vid distansarbete bedöms som ett fortsatt viktigt område, inte minst eftersom cheferna uppger att det har påverkat deras förutsättningar och möjligheter att utöva ledarskap. Att distansarbetet förändrar förutsättningarna för ledarskapet och vilka egenskaper som krävs stämmer även med de resonemang som förs av Kusco & Arslan (2016).

5.1 Distansarbete

Tema 1: Digital kompetens

Vikten av god digital kompetens och förmågan att hantera digitala arbetsverktyg har lyfts fram av respondenterna som mycket viktig och att det i många fall har skett en utveckling i organisationerna även om det finns fortsatt en problematik. Sammanfattningsvis kan konstateras att resultaten i denna studie stämmer väl med tidigare studier. Kusco & Arslan (2016) lyfter fram specifikt att det är av stor vikt att välja rätt tekniska lösningar för att styra ett företag på distans. Det innebär att val av tekniska verktyg och att säkerställa hög digital kompetens blir en viktig del i ledarskapet och kräver ett strategiskt arbete från cheferna. Ett bra exempel är en av organisationerna som genomfört utbildningsinsatser för medarbetarna i digitalt arbete. Även Olson & Olson (2014) påpekar att det viktigt att ta in rätt expertis i arbetslag med medarbetare som har goda kompetenser i samarbete och kommunikation vid distansarbete.

I denna studie har många medarbetare uttryckt en problematik med kommunikationen mellan olika arbetslag. Chefer ser inte ut att ha märkt av det här i lika stor utsträckning. Om cheferna då själva väljer de tekniska lösningarna utan att ha eller ta hjälp av rätt expertis, för att säkerställa lämpliga digitala verktyg och kompetens hos medarbetarna kan denna diskrepans uppkomma och utgör en förklaringsmodell.

Tema 2: Kommunikation

Att kommunikation och kommunikationsmönstren har förändrats, vilket beskrivs av respondenterna, är inte förvånande och helt i linje med många av de studier som gjorts (t.ex. Olson & Olson (2014) och Davis, Ghent, & Gregory, (2021)). En viktig slutsats från Neufeld, Wan, & Fang (2008) är att ledarskapet har stor betydelse för att säkerställa god kommunikation och att chefer inte kan tro att arbetet ska fortgå om man arbetade gemensamt på ett kontor. Det varierande ledarskapet som det getts uttrycks för bland respondenterna, där några chefer gjort stora förändringar och andra betydligt mindre, är en trolig förklaringsbild att uppfattningen om hur kommunikationen har fungerat (positivt eller negativt) varierar

mellan respondenterna. De som klarade förändringarna bäst i denna studie var till exempel programmerare och medarbetare med hög digital kompetens.

Ett intressant perspektiv som lyfts fram av ett par chefer är att jämlikheten ökat i organisationerna och att medarbetarnas arbete blev mer kompetensgrundat istället för geografiskt betingat. De menar att då alla nu jobbar på distans spelar det inte längre roll var du befinner dig och organisationen kan ta in rätt kompetens på rätt plats, inte bara ta med de som finns fysiskt tillgängliga på plats. Detta perspektiv har inte lyfts i tidigare studier som författarna tagit del av och som presenteras i den teoretiska referensramen. Däremot stämmer bilden av kommunikation som ett viktigt tema väl med tidigare teori. Enligt Neufeld, Wan, & Fang (2008) är kommunikationen vid distansarbete beroende av hur länge organisationen och de anställda har haft på sig att bekanta sig med tekniken för kommunikation. Då de redan har jobbat på distans länge fanns det inte samma upplärningsfas för att implementera tekniken, de kunde direkt använda den befintliga tekniken utan att skapa nya processer eller att lära upp medarbetarna. De hade redan uppnått effektiv kommunikation, nu var det bara att ändra på hur den användes, vilket bidrog till en mer jämställd organisation.

Ett perspektiv som inte framkommit i den teoretiska referensramen men lyfts av chefer, är det faktum att kommunikationen har formaliserats med mindre kommunikation ”vid kaffeautomaten”, men mer i formella möten. Givet att distansarbete kommer att fortsätta vara på en hög nivå i kunskapsföretag, som Bartik, Cullen, Glaeser, Luca, & Stanton, (2020) påpekar, så kommer chefer att behöva utöva sitt ledarskap utifrån det faktum att det blir mer formella möten på bekostnad av det informella. Här behövs ytterligare studier för att förstå vad denna förändring innebär.

Tema 3: Upplevd effektivitet

Under intervjuerna fick respondenterna frågor kring hur de upplever att effektiviteten har förändrats. Generellt svarade cheferna att medarbetarnas effektivitet har minskat eller varit oförändrad medan medarbetarna själva tyckte att den hade ökat. Denna diskrepans är intressant och kan inte helt förklaras utifrån de studier som gjorts. Den ökade effektiviteten som redovisas av Bloom, Liang, Roberts, & Ying (2015) genomfördes i en annan kontext än denna studie. Det finns en svårighet att, inte minst i kunskapsföretag, mäta den faktiska effektiviteten eftersom det som ”produceras” ofta kan vara svårt att mäta. Bartik, Cullen, Glaeser, Luca, & Stanton (2020) kunde konstatera, precis som i denna studie, att medarbetarnas uppfattning av effektiviteten är att den har ökat. Upplevelsen bland chefer har dock inte undersökts i någon av de tidigare studier som författarna tagit del av och som presenteras i den teoretiska referensramen.

En annan förklaringsmodell till diskrepansen kan finnas under *Tema 6: Verksamhetens helhetsperspektiv* som analyseras vidare nedan och som konstaterar att medarbetarna inte har samma överblick av det som görs i organisationen och därför kan ha svårare att relatera sitt eget arbete till helhet.

5.2 Motivation och distansarbete

Tema 4: Motiverande faktorer och social interaktion

Resultatet från intervjuerna att motivationen varierar mellan medarbetarna i samband med distansarbete är inte förvånande utan går i linje med vad tidigare forskning visat både för arbete i allmänhet och distansarbete i synnerhet. Exempel från Alvesson & Kärremans (2012) tre typer av motivation (*inre motivation*, *instrumentell motivation* respektive *interaktiv motivation*) förekommer bland medarbetarna. Dels bland de medarbetare som intervjuats, men även bland de intervjuade chefernas medarbetare. Eftersom många uppger att de sociala aspekterna av arbetet blivit lidande både internt, men även med kunder och andra externa kontakter, verkar de medarbetare som drivs av *interaktiv motivation* vara de som drabbats av störst motivationsförluster. De som drivs av t.ex. självständighet och eget ansvar, så kallad *inre motivation* har minst påverkan på medarbetarna, även om tråkiga arbetsuppgifter verkar inverka negativt på motivationen. Medarbetarna, men inte cheferna, tar upp frågan om att det är svårt att visa upp sina prestationer på samma sätt som tidigare. Det implicerar att de är oroliga för att inte belönas för sitt arbete t.ex. i form av befordringar, löneökningar eller andra typer av förmåner. Den typen av motivation är typiskt för *instrumentell motivation*.

Sammanfattningsvis kan alltså konstateras att medarbetare som drivs av *inre motivation* har minst risk att få sänkt motivation av distansarbetet medan riskerna är större för de medarbetare som drivs av *interaktiv motivation* och *instrumentell motivation*. Överfört till de arketyper som Hein (2012) lyfter fram för medarbetare i kunskapsföretag betyder det att "Prestationsjägaren", som fokuserar på den egna prestationen och att göra ett bra jobb har störst förutsättningar för en hög grad av motivation i samband med distansarbete. Båda de två extremerna på hennes skala, "Primadonnan" och "Löntagaren" riskerar att drabbas av minskad motivation, men av olika anledningar. I "Primadonnans" fall p.g.a. utebliven interaktion med andra människor, medan i "Löntagarens" fall p.g.a. uteblivna belöningar.

Tema 5: Balans mellan arbete och fritid

Resultaten visar att vissa medarbetare har svårt att skilja på fritid och arbetstid då de arbetar hemifrån. Bilden delas av både chefer och medarbetare. Medarbetarna som inte har svårt med detta är ofta bättre på att "stänga av" jobbet, till exempel genom att stänga av datorn och inte ha något jobbrelaterat på telefonen. Andra som har problem med att stänga av jobbet kan känna sig pressade att alltid vara tillgänglig och kan känna sig pressade att jobba sent för att andra kollegor jobbar sent.

Harpaz (2002) beskriver detta som ett mycket vanligt problem. Många av cheferna som upplevde att detta var eller kunde bli ett problem sa att det berodde på att medarbetarna var ambitiösa och därför jobbade mycket. Det stämde dock inte helt överens med medarbetarnas svar, då de medarbetarna som lyckades stänga av arbetet också var ambitiösa medarbetare, enligt dem själva. De som lyckades stänga av arbetet hade en tydlig process för när arbetet är klart och hur de avslutar arbetsdagen, det hade inte medarbetarna som hade svårt att stänga av. Harpaz (2002) menar att en skillnad mellan att jobba hemifrån och på ett kontor är

svårigheten att veta när arbetsdagen tar slut. Tidigare var det då man lämnade kontoret och kom hem (för de flesta). Nu finns inte den processen längre. Slutsatsen blir att de medarbetare som lyckats skapa sig en ny process för att avsluta arbetsdagen har fått en bättre balans mellan fritid och arbetstid. Här kommer betydelsen av ledarskapet in tydligt. Det blir som chef viktigt att arbeta aktivt och säkerställa att ens medarbetare har en fungerande rutin och process för att kunna ”stänga av” och balansera arbete med fritid och att följa upp det.

5.3 Ledarskap i samband med distansarbete

Tema 6: Verksamhetens helhetsperspektiv

Både chefer och medarbetare ger en bild av att verksamhetens helhetsperspektiv, innebärande att ha en överblick över de processer som pågår i organisationen, har blivit lidande i samband med ökat distansarbete. Enligt Neufeld, Wan, & Fang (2008) kan en bristande effektiv kommunikation på grund av distansarbete bidra till missförstånd. Då effektiv kommunikation syftar på just hur väl informationen flödar kan en bristande effektiv kommunikation också leda till att alla medarbetare inte får lika mycket information angående företagets processer. Här kommer ledarskapet in och behovet av chefen att designa kommunikationsstrukturer i organisationen som möjliggör att medarbetarna får ett helhetsperspektiv. Bristen på exempel från intervjuerna tyder på att det finns ett behov hos cheferna som deltagit att utveckla processer inom detta område.

Svårigheten för medarbetarna att prioritera arbetsuppgifter, som kommer som ett resultat av bristande helhetsperspektiv, har inneburit en förändrad ledarstil hos cheferna med ökad grad av detaljstyrning och så kallad ”micro-management”. Denna form av ledarskap rimmar illa med hur man bör leda i kunskapsföretag enligt såväl Alvesson & Sveningsson (2010) som Skløsvik, Perner, & Løwendahl, (2017). De menar istället att man bör sträva efter att stödja och utveckla medarbetarna att fatta egna beslut. Biddle (2020) måste ges delvis rätt i sin analys att ledarskap i samband med kriser och pandemier bör vara mer ”top-down”. Detta är dock ett problem för framtida ledarskapet eftersom distansarbetet i kunskapsföretag är här för att stanna (Bartik, Cullen, Glaeser, Luca, & Stanton, 2020). Slutsatsen är därmed att cheferna behöver säkerställa att medarbetarna (i kunskapsföretag) har ett helhetsperspektiv av verksamheten och ge dem förutsättningar för att själva kunna fatta självständiga beslut. Det bör vara en högt prioriterad fråga för chefer givet de utmaningar som framkommit.

Tema 7: Chefernas interaktion med medarbetarna

Den sammanfattande bilden från intervjuerna är att ledarskapet och chefernas interaktion med medarbetarna har förändrats med ett ökat fokus på hur medarbetarna mår och upplever sin arbetssituation. Dahlstrom (2013) diskuterar precis detta fenomen och menar att ledarskapet troligen kommer att ändra sig från ett uppgiftsorienterat ledarskap till ett relationsorienterat ledarskap vid övergången till distansarbete. Detta märktes tydligt då nästan alla chefer har sagt att de har börjat med fler individuella avstämningar. I dessa tar chefen ett möte en och en med medarbetarna dels för att se hur de presterar men i större utsträckning för att se hur de mår. Att cheferna väljer att prioritera medarbetarnas välmående är i linje med

rekommendationer från Ryan & Deci (2000) då det bedöms ha stor effekt på medarbetarnas motivation och därmed prestation. Här är den relationsorienterade ledarskapsstilen dominerande, som Dahlstrom (2013) beskriver kan vara att föredra vid distansarbete.

Alghazo & Al-Anazi (2016) stärker den bilden ytterligare där de beskriver ledarskapets betydelse för att skapa motivation med medarbetarna genom ett bra sätt att interagera. Deras rekommendation är att utöva det så kallade *transformativa ledarskapet* för bästa resultat. Många av de komponenter som ingår i det transformativa ledarskapet (enligt Odumeru & Ifeanyi, (2013)) ser vi också praktiseras av de chefer som medverkat i studien. Exempel på detta är att de försöker vara goda förebilder och att de försöker ge individuell uppmärksamhet till medarbetarna. Det är intressant att se hur cheferna har försökt vara goda förebilder och själva ”leva som de lär”. Ett exempel är den chef som tydligt visat att det var viktigt att ta raster för att uppmuntra medarbetarna till att göra likadant. Enligt Harpaz (2002) kan medarbetare känna press att jobba långa arbetsdagar ifall deras kollegor eller chefer gör det. Genom att föregå med gott exempel med raster och inte arbeta sent försökte chefen få medarbetarna inte känna sig pressade.

Sammantaget kan alltså konstateras att den som arbetar som chef behöver justera sitt ledarskap och sin interaktion med medarbetarna för att framgångsrikt kunna stärka motivationen, presentationen och välmående. Här finns inte en färdig lösning som passar alla situationer och medarbetare utan cheferna behöver utveckla sin ”verktygslåda” med olika metoder och tekniker för att lyckas.

Tema 8: Uppskattning och belöningar

Både från chefer och medarbetare är det tydligt att uppskattning och belöningar är viktigt och att det är ett strategiskt verktyg för chefen att arbeta med för att nå framgång. En faktor har varit att man har rätt förutsättningar, i form av teknisk utrustning, för att klara sin arbetssituation. Detta har bidragit till att medarbetarna känner sig mer nöjda och det har inte påverkat deras arbetsupplevelse negativt. Däremot kan det fortfarande vara så att det är svårt för medarbetare att visa vad de faktiskt bidrar med och att de inte känner sig sedda. Perin (1991) tar upp problemet med svårigheten för chefer att få medarbetare att känna sig sedda i en distanskontext, vilket alltså bekräftas av denna studie.

Vidare tar Ryan & Deci (2000) upp vikten av att visa uppskattning från chefer för att medarbetarna ska fortsätta vara motiverade. Sammanfattningsvis verkar det alltså vara så att arbete med både *inre motivation* och *instrumentell motivation* (från Alvesson & Kärreman (2012)) är viktiga komponenter för cheferna att förhålla sig till. De avstämningar som flertalet chefer har börjat använda sig av, mycket för att få en överblick över medarbetarnas välmående, borde fokusera mer på deras prestationer också. Delvis för att visa uppskattning men också för att visa att deras arbetsinsats fortfarande spelar roll. Ryan & Deci (2000) nämner också hur ”feedback” (återkoppling) är en stor faktor till inre motivation. Den insamlade datan tyder på att chefernas återkoppling på prestation har fått stå tillbaka till förmån för välmåendenaspekten.

6. Slutsatser och vidare forskning

Forskningsfrågan undrar hur vi ska förstå ledarskap och dess relation i förhållande till distansarbete och medarbetarnas motivation. Från analysen kan två övergripande slutsatser dras över hur förståelsen för ledarskap och medarbetares motivation under distansarbete är sammankopplade och påverkar varandra. Dessa är 1) Distansarbetet har medfört ett förändrat ledarskap, inte minst i relation till motivation. 2) Det råder en diskrepans mellan chefer och medarbetares upplevelser i relation till ledarskap i samband med distansarbete.

På basis av dessa två övergripande slutsatser kan teoretiska och praktiska bidrag lämnas och utgöra underlag för framtida forskning.

6.1 Slutsatser

Slutsats 1: Distansarbetet har medfört ett förändrat ledarskap, inte minst i relation till motivation

Alla chefer har nämnt att deras ledarskap har förändrats. De har lite olika verktyg för att lösa nya problem som uppkommit vid distansarbete. De har alla tagit upp ett gemensamt problem, medarbetarnas välmående och motivation. Cheferna är övertygade om att distansarbete kan leda till problem för medarbetare med att dels balansera arbete och fritid samt att få medarbetarna att känna sig uppskattade. Dessa två problem var något som alla chefer tog upp och de var överens om att detta kunde leda till negativa effekter i längden, huvudsakligen för medarbetarnas välmående och motivation. Vidare nämnde cheferna också att det var svårare att uppfatta hur medarbetarna mår ("läsa av medarbetarna") i samband med ett digitalt möte jämfört med att träffa medarbetarna i verkligheten, till exempel på kontoret. För att de digitala avstämningarna och mötena ska fungera krävs en bra relation mellan chef och medarbetare enligt cheferna som intervjuades. Övergången till distansarbete har således fått cheferna att ändra sitt ledarskap till ett mer relationsorienterat ledarskap vilket är helt i linje med vad dels Olson & Olson (2014) samt Dahlstrom (2013) säger. Ytterligare en viktig förändring i ledarskapet kommer från det faktum att behovet av detaljstyrning har ökat (se slutsats 2 nedan).

Slutsats 2: Det råder diskrepans mellan chefer och medarbetarnas upplevelser i relation till ledarskap i samband med distansarbete

Utifrån respondenternas svar finns det en tydlig diskrepans från hur chefer och medarbetare uppfattar vissa fenomen. Det handlar bland annat om hur de upplever skillnader i effektivitet och problematiken med kommunikation vid distansarbete. Det har till exempel kommit upp att medarbetare upplever att deras effektivitet har ökat vid distansarbetet, medan chefer säger det motsatta. Medarbetare har också tagit upp problem med att kommunicera mellan arbetslagen, medan chefer inte tar upp några sådana specifika problem med kommunikationen. Varför denna diskrepans uppkommer är svårt att veta från bara denna studie, men som beskrivs i analysen kan det bero på olika saker. Det kan handla om att chefen

själv, utan rätt kunskap, har valt en icke ändamålsenlig teknik som ska användas för intern kommunikation vid distansarbete. Detta med att chefen kanske inte själv behöver använda tekniken på samma sätt som medarbetarna och därför inte förstår eller upplever problematiken.

Diskrepansen för den upplevda effektiviteten kan grunda sig i en bristande effektiv kommunikation. En förklarande faktor för till diskrepansen som framkommit är att medarbetarnas helhetsperspektiv i många sammanhang har blivit lidande, vilket lett till ökad grad av detaljstyrning mot chefernas vilja. En viktig fråga för chefer är därför att säkerställa att den interna kommunikationen och förståelsen för verksamhetens processer stärks. I studien framkommer att ett par chefer har behövt ändra på sitt ledarskap då medarbetarna själva inte längre kan prioritera vad som måste göras. Dessa diskrepanser som växt fram under rapporten har inte setts till i teorin, se till exempel Harpaz (2002) och Hultén (2005).

6.2 Teoretiska bidrag

Från den empiriska datan var det tydligt att en sorts diskrepans mellan chefer och medarbetares uppfattningar kring saker finnes. En diskrepans som inte var med i teorin, se till exempel Harpaz (2002) och Hultén (2005). Var och varför denna diskrepans uppkommer är ej studerat i denna studie, men att den finns där är en tydlig slutsats. Därför behöver framtida studier som beror av medarbetare och chefer stratifiera dessa.

6.3 Praktiska bidrag

Utifrån resultaten från rapporten och upplevelserna från respondenterna har författarna fyra rekommendationer för chefer och vad de kan tänka på angående deras ledarskap på distans.

Rekommendation 1: "Glöm inte bort den sociala aspekten"

Den sociala aspekten som medarbetare upplever i ett kontor saknas hos många när de jobbar hemifrån. Nästan alla medarbetarrespondenter nämnde att de saknade interaktionen med sina kollegor. För att lösa detta har några få chefer infört olika lösningar t.ex. "digital fika", vilket har hjälpt vissa medarbetare att underhålla deras sociala behov. Ett tips är därför att införa sociala aktiviteter där medarbetarna får tid att bara umgås och interagera med sina kollegor. Den empiriska datan visar även att detta ofta övergår till informella möten som gynnar deras arbete.

Rekommendation 2: "Säkerställ att ditt team har nödvändiga tekniska verktyg för att klara av distansarbetet och att deras digitala kompetens är tillräcklig"

Interaktionen mellan dels medarbetarna samt mellan medarbetare och chefer har också visat sig vara bristande. Det grundar sig i flera fall i den digitala kompetensen, innebärande att alla ska kunna använda tekniken ämnad till att uppehålla kommunikationen inom organisationen. Författarnas rekommendation är här för chefer att säkerställa att organisationen som helhet inklusive alla medarbetare har rätt förutsättningar och kompetens för att kunna kommunicera

och interagera. I de fall chefen själv saknar nödvändig kompetens för att implementera detta bör man ta hjälp med det antingen externt eller internt av någon som har rätt kompetens.

Rekommendation 3: ”Säkerställ att alla medarbetare har en helhetsbild av verksamheten”

En viktig framgångsfaktor för chefer som framkommit är att etablera en effektiv kommunikation och säkerställa att medarbetarna har en helhetsbild av verksamheten i organisationen. Det medför troligtvis fördelar såsom ökad effektivitet, minskad grad av detaljstyrning och ökad motivation hos medarbetarna.

Rekommendation 4: ”Analysera dina medarbetare utifrån vad de motiveras av och designa vad du gör utifrån det”

Utifrån resultaten och analysen är det tydligt att olika medarbetare motiverades av olika saker. Det finns exempel på medarbetare som motiverades av belöningar i form av t.ex. befordringar medan andra medarbetare är mer motiverade av att göra ett bra jobb och söker inre tillfredsställelse. Andra kan motiveras av social interaktion. Det är därför av största vikt att chefer analyserar sina medarbetare och skapar en förståelse av vad de motiveras av. Utifrån detta kan de sedan fatta beslut och leda sin verksamhet så att den bidrar till medarbetarnas motivation vid distansarbete.

6.4 Brister och framtida forskning

Studien grundade sig i ett brett urval, kriterierna på respondenter inte var så begränsande. Det medför att utbudet på respondenter är stort. Bristen med det breda urvalet är att resultaten blir svåra att specificera till speciella organisationer eller branscher. Det var också tydligt att det var skillnad mellan medarbetarnas yrken i vissa aspekter.

Kommunikation generellt inom och utom organisationen studerades inte. Det är ett väldigt brett begrepp och utanför studiens syfte, därför begränsades det till i huvudsak interaktion mellan chefer och medarbetare samt mellan medarbetare.

Den sista nämnvärda bristen handlar om ledarskapet ur ett större perspektiv, från ett organisationsperspektiv. I studien undersöks bara hur chefer hanterar sitt ledarskap mellan chef och medarbetare under distansarbete, inte hur distansarbetet har påverkat ledarskapet ur ett organisationsperspektiv.

En av slutsatserna är att det finns en diskrepans mellan hur chefer och medarbetare upplever vissa fenomen. I studien presenteras inte ett svar på varför det uppstår, men väl några hypoteser. Slutsatsen är att det finns en diskrepans i flera områden och detta skulle kunna vara intressant att vidare forska om varför det uppstår.

För att cheferna skulle kunna läsa av medarbetarnas välmående har de tagit till nya verktyg. Olika chefer har tagit till olika verktyg, till exempel promenadmöte och föregå med gott

exempel med t.ex. raster. Det är intressant att framöver mer fördjupat undersöka vilka verktyg som funkar bäst för detta syfte.

Eftersom cheferna generellt är mer negativa till distansarbete än medarbetarna så kommer en viktig fråga framöver i många organisationer bli huruvida chefer och organisationer ska tillåta sina medarbetare att arbeta hemifrån eller inte. Mot denna bakgrund är inte ett osannolikt scenario att medarbetarna kommer att trycka på för ökat distansarbete, medan cheferna kommer att vara mer återhållsamma. Detta bedöms vara en delvis ny konfliktdimension på arbetsplatsen och den har inte diskuterats i det material som varit utgångspunkt i den teoretiska referensramen eller som berörts i denna studie.

Ytterligare ett perspektiv som inte framkommit i den teoretiska referensramen men lyfts av chefer, är det faktum att kommunikationen har formaliserats med mindre kommunikation ”vid kaffeautomaten”, men mer i formella möten. Detta kommer, om man får tro Bartik, Cullen, Glaeser, Luca, & Stanton, (2020) att vara en permanent förändring och ha påverkan på hur chefer utöver sitt ledarskap framöver. Här behövs ytterligare studier.

Referenslista

- Alghazo, A., & Al-Anazi, M. (2016). The Impact of Leadership Style on Employee's Motivation. *International Journal of Economics and Business Administration*, 2(5), 37-44.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2012). Motivation i organisationer - personalkoncept och drivkrafter. i M. Alvesson, & S. Svenningsson, *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2010). *Ledarskap*. Liber AB.
- Amankwaa, L. (2016). Creating Protocols for Trustworthiness in Qualitative Research. *Journal of Cultural Diversity*, 121-127.
- Bartik, A., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca, M., & Stanton, C. (2020). *What jobs are being done at home during the covid-19 crisis? Evidence from firm-level surveys*. Cambridge MA: National Bureau of Economic Research.
- Biddle, C. J. (2020). Epidemics and pandemics as high consequence events: Expanding leadership challenges and responsibilities in business continuity during the COVID-19 pandemic and beyond. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 14(1), 6-16.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, ss. 165-218.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (2 uppl.). Malmö: Liber AB.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Stockholm: Liber AB.
- Burton, K. (2012). *A Study of Motivation: How to Get Your Employees Moving*. Indiana: Indiana University.
- Carr, P., & Walton, G. (2014). Cues of working together fuel intrinsic motivation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 53, 169-184.
- Connelly, L. M. (2016). Trustworthiness in Qualitative Research. *Medsurg Nursing*, 435-436.
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personal Management*, 42(3), 438-451.
- Davis, M., Ghent, A., & Gregory, J. (2021). *The Work-from-Home Technology Boon and its Consequences*. NBER Working Paper No. 28461.
- DuBrin, J. A. (1991). *Comparison of the Job Satisfaction and Productivity of Telecommuters Versus In-House Employees: a Research Note on Work in Progress*. Psychological Reports.
- Forskningsetiska principer*. (2002). Hämtat från Vetenskapsrådet inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning:
https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_principer_VR_2002.pdf
- Gill, P., & Stewart, K. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 291-295.

- Golfshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 597-607.
- Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Hammarberg, K., Kirkman, M., & de Lacey, S. (2015). Qualitative research methods: when to use them. *human reproduction*, 498-501.
- Harpaz, I. (2002). Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Emerald insight*, 74-79.
- Hein, H. (2012). *Motivation: motivationsteorier & praktisk tillämpning*. Stockholm: Liber AB.
- Hultén, K. (2005). Leva och arbeta i hemmet - Effekter av distansarbete i hemmet för privatliv och arbetsliv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 11(2), ss. 123-136.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kuscu, M., & Arslan, H. (2016). Virtual Leadership at Distance Education Teams. *Turkish Online Journal of Distance Education*, 17(3), 136-156.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi: att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber AB.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: SAGE Publishing.
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet - Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lindkvist, L., Bakka, J., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori - Struktur Kultur Processer*. Stockholm: Liber AB.
- Longhurst, R. (2016). Semi-structured Interviews and focus groups. i N. Clifford, M. Cope, T. Gillespie, & S. French, *Key Methods in Geography* (ss. 143-156). London: SAGE.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar, A., & Fontenot, R. (2015). Does Sample Size Matter in Qualitative Research?: A Review of Qualitative Interviews in is Research. *Journal of Computer Information Systems*, 11-22.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Milasi, S., Gonzalez-Vazquez, I., & Fernandez-Macia, E. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*. The European Commission's science and knowledge service.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York : Harper & Row.
- Neufeld, D., Wan, Z., & Fang, Y. (den 5 December 2008). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Springer*, ss. 227-246.
- Nickasch, B., Marnocha, S., Grebe, L., Scheelk, H., & Kuehl, C. (2016). 'What Do I Do Next?' Nurses' Confusion and Uncertainty with ECG Monitoring. *Medsurg Nursing*, 418-422.
- Nijp, H. H., Beckers, D. G., Kompier, M. A., van den Bossche, S. N., & Geurts, S. A. (2015). Worktime control access, need and use in relation to work-home interference, fatigue, and job motivation. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 347-355.

- Odumeru, J. A., & Ifeanyi, G. O. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. *International Review of Management and Business Research*, 355-361.
- Office Management. (2020). *En undersökning om distansarbete under pandemin ur både anställda och chefers perspektiv*.
- Oldham, G. (1976). Job Characteristics and Internal Motivation: The Moderating Effect of Interoersonal and Individual Variables. *Human Relations*, 29(6), ss. 559-569.
- Olson, J., & Olson, G. (2014). How to Make Distance Work Work. *Interactions*, March-April, ss. 28-35.
- Parker, K. S., Knight, C., & Keller, A. (2020). *Remote Managers Are Having Trust Issues*. Boston: Harvard Business Review.
- Perin, C. (1991). The moral factor of the office: panoptican discourse and schedule flexibilities. *Research in the Sociology of Organizations*, 241-268.
- Richard, M. R., & Edward, L. D. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*(January), 68-78.
- Roulston, K. (2010). *Reflective Interviewing: A Guide to Theory and Practice*. London: SAGE Publications Ltd.
- Roulston, K., & Choi, M. (2018). *the SAGE handbook of Qualitative Data Collection*. London: SAGE Publications Ltd.
- Rupietta, K., & Beckmann, M. (2018). Working from Home. *Schmalenbach Bus Rev*, 25-55.
- Ryan, R., & Deci, E. (January 2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Wel-Being. *American Psychologist*, 55, ss. 68-78.
- Sklølsvik, T., Pemer, F., & Løwendahl, B. (2017). Strategic management of professional service firms: Reviewing ABS journals and identifying key research themes. *Journal of Professions and Organizations*, ss. 203-239.
- Svedberg, L. (2007). *Gruppsykologi - Om grupper, organisationer och ledarskap* (Vol. 4). Studentlitteratur AB.
- Svenska Akademiens Ordlista. (2015). Hämtat från <https://svenska.se/saol/?id=1959970&pz=7>

Bilaga 1 – Intervjuguide

Introduktion och inledning

- Presentation
- Gå igenom syfte
- Gå igenom hur materialet ska användas (anonymitet m.m.)
- Fråga om ok att spela in. – slå därefter på inspelningen

Bakgrundsfrågor

- Kort om organisationen
- Berätta kort om vad du arbetar med samt hur länge? – arbetsuppgifter samt ev. medarbetare

Distansarbete

- Fråga till hur stor del de har övergått till distansarbete eller arbetar på distans.
- Fördelar och nackdelar med det ökade distansarbetet? – Vad har varit svårast att hantera?

Motivation

- Hur upplever du att medarbetarnas motivation har förändrats med distansarbetet? På vilket sätt?
- Om inte kommit upp, hur upplever du att din motivation påverkats?
- Hur har du som chef/din chef arbetat specifikt kring motivationen? – Kan du ge exempel? - Ställ följdfrågor kring detta
- Om inte kommit upp, hur har kommunikation förändrats?
- Om inte kommit upp, hur upplever du din effektivitet?

Ledarskap

Till chefer:

- Hur har ditt sätt att leda förändrats? – På vilket sätt och inom vilka områden?
- Om inte kommit upp, ställ följdfrågor kring kommunikation, effektivitet, motivation och måluppfyllelse?
- Vad är de största utmaningarna med att leda på distans?
- Har du något knep att dela med dig av kring att leda på distans?

Till medarbetare:

- Hur tycker du att det fungerat med ledarskap på distans? – Vad har gått bra och vad har inte gått bra?
- Om inte kommit upp, ställ följdfrågor kring kommunikation, effektivitet, motivation och måluppfyllelse?
- Vilka förväntningar har du på din chef/ledare i samband med distansarbete? - Hur skiljer det sig från ”vanligt arbete”? – Ställ följdfrågor

Avslutande frågor

- Något ytterligare perspektiv som du tycker är viktigt att lyfta fram kopplat till arbete och förändrade arbetsformer?
- Har du några frågor till oss? – Avsluta annars med hur kommande steg är och hur vi arbetar med materialet. – Kontrollera om vi kan återkomma med följdfrågor vid behov.